



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN RECURSOS HUMANOS

TEMA:

“PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO PARA LA APLICACIÓN
DEL OUTPLACEMENT ORIENTADO A LA REINSERCIÓN DE LOS
TRABAJADORES DEL BEV A LA SOCIEDAD”

AUTORA: ANDREA ESTEFANIA LÓPEZ CHIRIBOGA
DIRECTOR DE TESIS: DR. EFRAÍN FLORES BATALLAS

QUITO-ECUADOR

2013

CERTIFICACION

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Plan para la implementación de un proceso para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad”, fue desarrollada por la estudiante López Chiriboga Andrea Estefanía, bajo mi dirección y control.

Dr. Efraín Flores Batallas
DIRECTOR

A U T O R Í A

Del contenido de la presente investigación “Plan para la implementación de un proceso para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad”, se responsabiliza su autora.

Andrea Estefanía López Chiriboga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a mis profesores por el apoyo y todas las enseñanzas que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres, abuelos y hermanas por darme todo su apoyo y comprensión quienes han sabido guiarme en todo este proceso que ahora lo he culminado.

"Si no escalas la montaña jamás podrás disfrutar el paisaje". Pablo Neruda

PROTOCOLO DE TESIS

CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
Sistematización.....	2
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
Definir los usuarios del proceso a quienes está dirigido:.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
Fundamentación Teórica.....	6
2.1 FORMULACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	9
2.2.1 Variable independiente:.....	10
2.2.2 Variables dependientes:.....	10
2.2.3 Definición conceptual de las variables	10
CAPITULO III	12
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	12
Método deductivo	12
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
Exploratoria.....	13
Fuente de datos.....	13
Herramientas.....	14
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	15
3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	16
Objetivo	16
Herramienta.....	16
3.6 TIPO DE MUESTREO	16

3.7 RECOPIACIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS.....	16
3.8 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	17
3.8.1 Tabulación por Género	17
3.8.2 Tabulación por Tiempo de Trabajo.....	18
3.8.3 Tabulación por Género	19
3.8.5 Tabulación por Preguntas	21
3.9 INFORME DE RESULTADOS	33
CAPITULO IV	38
4. MARCO INSTITUCIONAL	38
4.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA.....	38
4.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	39
Misión	39
Visión.....	39
Lema.....	39
Nuestros valores.....	40
Objetivos	40
4.3 DESVINCULACIONES HISTÓRICAS DE LA INSTITUCIÓN.....	42
4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA .	46
4.5 MACRO PROCESO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	47
DESARROLLO DEL PROCESO DE OUTPLACEMENT:.....	54
CAPITULO V.....	56
5. MARCO PROPOSITIVO.....	56
5.1 FICHA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE OUTPLACEMENT.	74
5.2 PRESUPUESTO PROCESO DE OUTPLACEMENT	88
Presupuesto - Recursos Humanos.....	88
Presupuesto – Materiales de Oficina.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	93
PÁGINAS WEB.....	93
ANEXOS	94
Anexo 1	94

Anexo 2	97
Anexo 3	97
Anexo 4	98

INTRODUCCIÓN

El acelerado ritmo de cambio, la globalización, y la presión de los accionistas en el desempeño han forzado a las organizaciones a hacer ajustes constantes que los han obligado a tomar decisiones muy difíciles con respecto a sus empleados. Esta situación afecta también a los empleados que permanecen en la empresa, a los clientes y a los proveedores. Si el proceso de separación no es manejado apropiadamente, el efecto para una empresa puede ser devastador.

Los cambios en el mercado laboral traen consigo una continua reestructuración y reorganización de las organizaciones. Así, es frecuente encontrar empresas que se fusionan, así como la adquisición de organizaciones por parte de otras firmas, estas estrategias suelen ir acompañadas de procesos de evaluación y análisis del personal con los que cuentan las organizaciones implicadas en el proceso, con la consiguiente reestructuración de la plantilla.

Del mismo modo, no es extraño que junto a este aumento del tamaño de la organización se produzca también una reducción, como medida estratégica para reducir costes, subcontratando los servicios que no son importantes o distintivos para el objetivo final de la organización, este fenómeno, conocido como subcontratación lleva a las organizaciones a quedarse sólo con el core del negocio, desvinculando de la organización a un gran número de trabajadores.

La globalización del mercado laboral y la flexibilidad que se exige a los trabajadores va acompañada de la movilidad, no solo geográfica, sino también funcional. Por último la aparición y generalización del uso de nuevas tecnologías y sistemas de la información, que en algunos casos suple tareas rutinarias permite prescindir de determinados trabajadores.

Actualmente a las empresas se les están planteando numerosos desafíos, para optimizar sus recursos internos y para hacer frente a la gran recesión económica por la que está pasando el país. Las empresas se han visto sometidas a situaciones de rápido desarrollo tecnológico, internacionalización de las economías, necesidad de competitividad creciente, procesos de fusiones y adquisiciones, lo que se ha

asociado a estos procesos de reestructuración es decir que el empleo ha llegado a un punto crítico.

El trabajo constituye una forma de vinculación social y económica, la pérdida de éste puede traer consigo una serie de reacciones y emociones negativas para la persona que experimenta esta situación, se dice que desde una perspectiva conductual muchas personas experimentan una pérdida significativa de reforzamiento (en este caso el trabajo), presentan una serie de conductas inapropiadas dirigidas tanto a su entorno como a sí mismo; también este tipo de conductas influyen de forma negativa en la búsqueda de un nuevo empleo, lo que constituye un círculo difícil de romper y que tiende a agravarse.

Dentro de la cotidianidad de las empresas se evidencia que en muchas ocasiones se da la necesidad de generar una reestructuración organizacional y en ciertos periodos en épocas de crisis, algunas empresas se ven obligados a realizar recortes de personal o interrupciones temporales de sus jornadas de trabajo para poder enfrentar las dificultades del cambiante entorno, estos casos muchas veces se da con trabajadores que llevan años de servicio para la organización.

Por lo antes mencionado se puede decir que el Outplacement surge como una estrategia que facilita el proceso de desvinculación de un empleado, que por alguna razón debe separarse de la empresa y para cubrir las necesidades de muchas personas que se les complica encontrar un lugar de trabajo, debido a los continuos cambios que se producen en el mercado laboral y que en muchas ocasiones van unidos a la reducción de plantilla. Generalmente este servicio es llevado a cabo por consultoras expertas en recolocación, pero también es posible que sea la misma empresa que va a prescindir de los servicios de un trabajador para que ofrezca esta ayuda.

El presente trabajo de investigación es un plan para la implementación de un proceso de outplacement en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, por consiguiente este es un proceso de outplacement de asesoría, apoyo, orientación y capacitación para el personal del banco en la gestión de sus planes de reestructuración y para facilitar la reorientación laboral de los profesionales que sean despedidos por causas

no disciplinarias de la empresa, en la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

El outplacement no garantiza la consecución de un empleo, pero su objetivo de entrada es aumentar las probabilidades de que se lleve a cabo la reinserción laboral del empleado, por lo tanto los beneficios deben reflejarse en el empleado que recibe asesoría para reemprender la búsqueda de trabajo sobre las necesidades del mercado, analizando su perfil es decir sus debilidades y fortalezas, como para que la empresa que este en el proceso ofrezca un trato más humano al empleado desvinculado, a la vez que mejore su imagen corporativa y evite las posibles tensiones internas que pueden surgir.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La globalización del mercado laboral, el nivel de adaptabilidad y la flexibilidad que el mercado exige a las empresas, tanto públicas y privadas, así como a los trabajadores y servidores, tiene que ir acompañada de diversos factores que la misma globalización determina para lograr competitividad. No solo geográficamente, sino también de manera funcional y estructural. Adicionalmente, la aparición y generalización del uso de las nuevas tecnologías como el mejoramiento de procesos, automatización y sistemas de información, hacen que las tareas habituales sean realizadas de una manera más eficiente, lo cual a las empresas (independientemente de su tipo) determine el prescindir de algunos trabajadores que habitualmente realizaban sus actividades laborales. Este fenómeno en los últimos años, ha llevado a las organizaciones a tratar de enfocarse sólo con el core del negocio, haciendo de la desvinculación de los trabajadores algo que ya es parte de este sistema.

Cada vez son más las empresas que por motivos de re-estructuración, fusión o giros del negocio entre otras causas, se vean obligadas a desvincular a personas de gran valor para la organización, esto ha ocasionado que en muchas empresas como privadas y públicas, busquen medios para ayudar a las personas afectadas a aceptar el cambio, ya sea por política interna o por el amparo de leyes que protegen al personal dependiendo de su tipo de contratación (nombramiento, contrato ocasional o código de trabajo) y los prepara a través de un proceso seguro y estructurado a enfrentar con éxito y en el menor tiempo posible cualquiera de las siguientes opciones: reubicación laboral en otra empresa, implementación o fortalecimiento de un negocio propio / consultoría y/o jubilación productiva, para que

de esta forma superen de manera efectiva uno de los cambios más difíciles que enfrenta la empresa cuando ésta introduce modificaciones en su estructura.

Los factores por los que se puede producir la desvinculación son los siguientes:

- Mutuo acuerdo de las partes.
- Causas legalmente previstas en el contrato.
- Expiración del tiempo convenido.
- Renuncia voluntaria del trabajador.
- Por voluntad del trabajador situaciones que afectan al trabajador.
- Por voluntad del empleador situaciones que afectan al empresario.
- Causas objetivas.
- Despido colectivo.
- Compra de renuncia con indemnización.
- Acuerdo de las partes.

Se plantea este tema en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda porque se considera un proceso muy importante que se implementaría en la institución y para el personal que está a punto de ser desvinculado, ya que no existe ni se ha implementado un proceso de outplacement que asegure la calidad de vida de los empleados luego de su desvinculación definitiva.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Frente a esta nueva realidad, ¿Cómo aportaría la aplicación de un proceso de outplacement a la reinserción de los trabajadores desvinculados del BEV a la sociedad?

Sistematización

- ¿Cuáles son los factores más influyentes en las personas que son desvinculadas de la empresa?

- ¿Cómo preparar a la empresa para un gran cambio en la desvinculación de su personal?
- ¿Cuál es el beneficio del outplacement para las empresas?
- ¿Qué otras estrategias se activan alrededor de la desvinculación?
- Motivar el entendimiento en los trabajadores sobre la existencia de otras opciones de carrera y de vida en el futuro.
- Ayudar a que la percepción frente a la reducción de la fuerza laboral sea vista de manera justa y equitativa para las dos partes.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Se plantea este tema porque no existe un proceso de outplacement en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda sobre el posible desvinculamiento del personal que es de alto valor para la Institución, el cambio en las organizaciones afecta también a los que continúan en la empresa así como a los sistemas de trabajo, a la imagen, a las comunicaciones y al clima interno de la compañía entre otros factores, con lo cual el Outplacement está dirigido a todas las personas vinculadas a la misma.

Muchos piensan que el Outplacement empieza a partir del momento de la desvinculación, pero en realidad al ser un esquema empieza desde la etapa de planeamiento, este será un aporte teórico - práctico nuevo para quienes hayan sido o serán desvinculados de la empresa y estén interesados en mejorar su calidad de vida superando con éxito este cambio a través de un proceso seguro y estructurado.

La implementación de un proceso de Outplacement facilitará la reinserción de los trabajadores desvinculados del BEV a la sociedad trayendo consigo algunos beneficios que se detalla a continuación:

- Ayudar a sus trabajadores a enfrentar con éxito y con un mínimo de traumas, la misión de gestionar el inmenso desafío de preparar a los profesionales que

han atravesado cambios para que se ajusten a los nuevos tiempos y nuevos requerimientos.

- Producir el entendimiento en los trabajadores sobre la existencia de otras opciones de carrera y de vida en el futuro.
- Proteger la dignidad de las personas.
- Apoyar la formulación de un plan de acción que resulte en un retiro productivo y satisfactorio en base a las preferencias personales del candidato.
- Ayudar a los servidores afectados a aceptar el cambio y prepararlos para enfrentar con éxito y en el menor tiempo posible cualquiera de las siguientes opciones:
 - Asistencia en las herramientas de búsqueda de un nuevo empleo.
 - Implementación o fortalecimiento de un negocio propio.
 - Preparación para consultoría.
 - Jubilación productiva.
 - Ayudar a los empleados a entender el carácter temporal de su situación.
 - Proporcionar al ejecutivo y a los empleados las últimas herramientas y técnicas para identificar y capitalizar sus habilidades y así poder acceder a diversas oportunidades de carrera de manera exitosa en el menor tiempo posible.

En vista de lo indicado, se observa que todos los puntos mencionados son relevantes para el desarrollo del tema.

Definir los usuarios del proceso a quienes está dirigido:

- Este proceso está dirigido a todo el personal de la Institución que vaya a desvincularse de la misma y quiera formar parte y participar en un proceso de outplacement.

Los responsables que darán apoyo en este proceso serán: el área de Recursos Humanos, la Gerencia General y Altos mandos de cada área y los participantes serán los empleados que estén por desvincularse.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan para la implementación de un proceso para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad.

Objetivos Específicos

- Obtener la información necesaria para el diseño del proceso de outplacement y disponer de los recursos tiempo, dinero, tecnología y cultura organizacional para poder implementarlo.
- Diseñar e identificar las herramientas de intervención en el proceso de desvinculación.
- Establecer y proponer políticas de comunicación referente al proceso de outplacement.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica

La actividad de outplacement nació a finales de los años 60 en los Estados Unidos, dirigida principalmente a los ejecutivos de alto nivel y contratada por organizaciones con cierto sentimiento de «culpabilidad». Benito (1981) atribuye su origen al desarrollo de una idea de George I-lubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas, para paliar de alguna forma estos problemas, empezaron a desarrollar una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo para las personas despedidas, procurando que el tiempo que durara el desempleo fuese lo más reducido posible.

Las condiciones de la economía mundial, las nuevas tecnologías y la competencia han empujado a las empresas a realizar recortes significativos de personal. Sin embargo, esta labor que siempre se ha considerado como una de las más traumáticas para los departamentos de recursos humanos está siendo modificada a través de nuevas técnicas como lo es el outplacement.

Las firmas han entendido que no es "echando" y "botando" a la gente como se crean relaciones y climas laborales exitosos, se han dado cuenta que mantener políticas de reducción de personal sin más solo resulta en descensos el desempeño y la motivación de quienes permanecen en la empresa, lo cual puede generar un resultado totalmente contrario al que se busca cuando se despide personal.

Es por ello que en las empresas se han adelantado programas de desvinculación asistida (outplacement) para llevar al mínimo los traumatismos ocasionados en las personas debido a la pérdida de sus empleos.

El Outplacement o desvinculación programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona desvinculada en la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

El trabajo es comprendido como uno de los elementos más valorados de nuestra sociedad, generalmente para el desempleado las oportunidades de adquirir una vivienda, un vehículo u otro tipo de bien es menor que para una persona que tiene un trabajo estable.

Dadas estas condiciones y entendiendo las costumbres de nuestra sociedad, es comprensible que la pérdida del empleo sea uno de los problemas que más afecta a las personas, tanto en el plano económico como en el psicológico. La persona pierde confianza en sí misma, poder económico, autoestima y llega a tener problemas dentro de su núcleo familiar.

Aunque el outplacement busca solucionar dificultades individuales, también es una herramienta que contribuye a disminuir los problemas que pueden enfrentar las empresas al realizar despidos tales como costos de reemplazo, caída de la productividad y la motivación para los empleados que permanecen en la institución entre otros.

El outplacement más que una herramienta es una política de recursos humanos que se ocupa de la desvinculación y cuya aplicación disminuye los traumas e inconvenientes que sufren tanto los desvinculados como la empresa. Esta política se basa en dos premisas: la necesidad del proceso de desvinculación programada y la equidad con la que se elige a quienes serán desvinculados. Estas empresas han tomado conciencia de la responsabilidad corporativa brindando un soporte a las personas que han contribuido en el éxito y posicionamiento buscando ser consistentes en los valores que difunden y promueven al interior de las mismas, ya que es una manera de disminuir el impacto negativo en la imagen corporativa y en el mercado.

Este es un proceso desgastante y agotador y por ello se ven en la necesidad de contar con un socio experimentado en transición que les facilite dirigir con éxito el cambio en sus empresas.

El proceso de reestructuración y cambio bien manejado provee de una serie de beneficios estratégicos probados a nivel mundial.

Este programa a nivel empresarial crea beneficios como: capacitación y competitividad en el mercado laboral y a nivel personal el desvinculado mejora en su vida personal, lo cual redundará en el mantenimiento de la productividad. Además el outplacement es una respuesta al compromiso que tiene la empresa con quienes han entregado parte de su vida por conseguir los objetivos corporativos, creando así una solución ante esta gran responsabilidad moral de "abandonar" a quienes le han servido y han producido para la misma.

El Outplacement en el Ecuador

En el Ecuador la tasa de desempleo ha crecido significativamente en vista de que muchas empresas han recortado personal, dejando a muchos sin trabajo y totalmente desorientados, por lo que las personas han comenzado inmediatamente a reinsertarse en el ambiente laboral, es ahí donde surge el dilema de indicar o no en la hoja de vida la última experiencia laboral lo que crea preocupación en el individuo al colocar ya que corre el riesgo de ser rechazado al momento de verificar las referencias, pues fue despedido por alguna razón y eso suele evaluarse como un inconveniente, pero si no lo hace deja un vacío entre su último y actual empleo echando por la borda un cúmulo de experiencias y conocimientos que no podría de manera convincente justificar, es ahí donde empieza a surgir interrogantes en las personas como: porque el despido es visto de manera negativa, que hacer en caso de una desvinculación, etc.

Por lo cual en muchas empresas del Ecuador se ha empezado a buscar mecanismos que ayuden a capacitar, asistir y orientar al personal que está por desvincularse de la empresa, muchas de ellas ya han optado por aplicar el programa

de outplacement que ha reducido la inestabilidad y ha mejorado el clima laboral, ayudando a reubicar personas desvinculadas de las empresas haciendo más resistible y menos traumática la nueva situación profesional tanto para la persona como para su entorno familiar, orientando a los candidatos a empresas y puestos donde pueda encajar mejor su perfil, realizando así una completa reorientación profesional.

Beneficios del outplacement para la empresa:

- Minimiza el impacto de la transición dentro de la compañía y evita la caída en el sentido de atención, servicio al cliente y en la productividad.
- Facilita la toma de decisión de la gerencia, ya que los empleados desvinculados reciben un trato adecuado y humano.
- Ayuda a ventilar emociones y evitar errores.
- Minimiza riesgos laborales.
- Mantiene una imagen positiva dentro y fuera de la empresa.

Beneficios para los empleados desvinculados y sus familias:

- Ayuda a los empleados a entender el carácter temporal de su situación.
- Proporciona al ejecutivo y a los empleados las últimas herramientas y técnicas para identificar y capitalizar sus habilidades y así poder acceder a diversas oportunidades de carrera de manera exitosa en el menor tiempo posible.

2.1 FORMULACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

¿Es necesario elaborar un plan para la implementación de un proceso y para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad?

Se considera que un plan para la implementación de un proceso y para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad, permitirá la reinserción de los mismos a la sociedad en forma exitosa.

2.2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Variable independiente:

Plan para la implementación de un proceso para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad.

2.2.2 Variables dependientes:

- Reinserción laboral.
- Sentido de vida.
- Visión de emprendimiento.
- Reingeniería personal.
- Retiro productivo y satisfactorio.
- Aceptación del cambio y confianza.
- Motivación del personal.

2.2.3 Definición conceptual de las variables

Reinserción laboral: Guiar e integrar nuevamente a la sociedad o empresa al empleado que por una determinada razón salió de otra empresa.

Sentido de vida: Guiar a las personas a que se orienten a tomar decisiones correctas para su vida tanto personal como profesional.

Visión de emprendimiento: Ayudar a los trabajadores a diseñar estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales, adaptables a cada caso individual que les permita ver el futuro con optimismo.

Reingeniería personal: Dar una oportunidad al empleado para que pueda tener la opción de volver a empezar con el objetivo de hacer lo que ya han hecho pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Retiro productivo y satisfactorio: Asesorar y guiar al empleado que va a ser desvinculado de la empresa para que tenga un retiro satisfactorio y productivo.

Aceptación al cambio y confianza: Brindar apoyo al empleado para que acepte el cambio en su trabajo y tenga la suficiente fortaleza para enfrentar la desvinculación.

Motivación del personal: Impulsar y dirigir la conducta de los empleados hacia un objetivo creando un entorno en el cual se sientan a gusto y puedan alcanzar sus metas dentro de la empresa.

CAPITULO III

METODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza para determinar la viabilidad de implementar un plan para la aplicación de un proceso de outplacement en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda. Una de las características principales es que clarifica como la aplicación del proceso de outplacement orientará, capacitará y guiará al personal que se va a desvincular de la institución.

Además se diseñará el plan para implementar el proceso de outplacement y dar alternativas de solución al problema planteado en este estudio de investigación.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para hacer posible el presente estudio es importante utilizar métodos o técnicas que permitan que la investigación sea más profunda y que toda la información recolectada pueda ser analizada, es por eso que a continuación se describirán dichos métodos.

Método deductivo

Método de razonamiento que toma conclusiones generales para explicaciones particulares, es decir que se realiza un análisis para determinar si el outplacement contribuirá a que el empleado tenga la oportunidad de reinserción a la vida laboral, se debe realizar el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios para aplicarlos a una solución o hecho particular.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para elaborar el presente estudio fue necesario utilizar ciertas técnicas que mediante su uso se podrá recopilar información y de esta manera obtener datos

reales que permitirán desarrollar adecuadamente la investigación. Las técnicas que se utilizarán serán detalladas a continuación:

Exploratoria

Es la etapa inicial o preliminar del proceso de investigación para la toma de decisiones, usualmente esta investigación es diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo.

El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad ante lo inesperado y para obtener otra información no identificada previamente, es el proceso inicial en el cual la información se recolecta de fuentes primarias o secundarias con el fin de suministrar información en base al problema gerencial e identificar cursos de acción.

La investigación exploratoria se utiliza para examinar si el entorno del problema ha cambiado o no y para ver si existen nuevas alternativas así como para identificar las opciones de decisión que son de bajo riesgo y que no requieren de la fase de investigación concluyente.

Fuente de datos

Encuestados: existen dos fuentes principales para obtener datos de los encuestados: comunicación y observación.

Comunicación: requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas verbales es decir por medio de la formulación de preguntas a través de la cual se obtengan datos útiles en caso de tomar una decisión, la comunicación eficaz con los encuestados exige una capacitación y habilidad especial si se pretende que la información sea útil y por otro lado se puede obtener datos erróneos cuando las preguntas son sesgadas o requiere que los encuestados suministren datos que no poseen o no desean revelar.

Observación: proceso de reconocer y tener en cuenta objetos y acontecimientos relevantes que permita la grabación del comportamiento en el momento en el que ocurre, eliminando de esta manera errores asociados a la evocación del

comportamiento, aunque la observación registra con exactitud lo que las personas hacen y como lo hacen, no pueden utilizarse para determinar las motivaciones, las actitudes y el conocimiento que son la base del comportamiento.¹

Herramientas

Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Esta técnica será aplicada a una pequeña parte del personal y que posiblemente estén involucradas con el tema a través de la cual se recopilará información sobre el nivel de experiencia y años de servicio dentro de la institución.

Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Las encuestas serán aplicadas a todo el personal de la institución con el fin de evaluar su experiencia, años de servicio y su calidad de vida dentro de la empresa, al tabular dichos cuestionarios tendremos la información necesaria para determinar si el outplacement será un proceso adecuado, que orientará y guiará al personal que esté próximo a ser desvinculado de la empresa.²

¹ KINNEAR, Taylor, 1996, Investigación de Mercados, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, págs.

² Cfr. *Ibid.*, págs. 130-140

Consulta a expertos

Consultar a personas que estén más vinculadas con el tema será de gran ayuda e importancia para guiar al personal que esté próximo a ser desvinculado, ya que podemos orientarles hacia una visión optima en su vida profesional luego de la desvinculación, lo que ayudará a establecer mecanismos idóneos y correctos para que el personal salga motivado de la empresa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población es el conjunto o universo de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien unidad de análisis.

Para el tema de estudio la población es el total de servidores del BEV, por ende para evitar el sesgo y errores en la muestra, las encuestas por regional se distribuyeron de la siguiente manera de acuerdo a la distribución real existente en cada una, con el fin de realizar un número determinado de encuestas dependiendo de la cantidad de servidores por regional:

Guayaquil: 13 encuestas
Cuenca: 1 encuesta
Quito: 35 encuestas
Ambato: 1 encuesta
Portoviejo: 2 encuestas

La Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene realmente la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables que son el objeto de estudio.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tendrá en cuenta la población de estudio, es decir los 230 empleados a nivel nacional; por lo cual para el estudio se ha determinado una muestra de 52 empleados; para esto se ha utilizado una fórmula estadística de población finita para determinar el tamaño de la muestra.

3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula de población finita

$$x = \frac{230 * 1.96^2 * 0.05 * 0.095}{0.1^2(230 - 1) + 1.96^2 * 0.78 * 0.22} = 52$$

Objetivo

Determinar la opinión del público interno de la institución con respecto a la posibilidad de implementar un proceso de outplacement (en el caso de salida) con la finalidad de determinar los criterios que deben ser establecidos para una reinserción laboral exitosa.

Herramienta

La herramienta que se utilizó fue una encuesta personalizada, que se la realizó para conocer la opinión del personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda con relación al tema del Outplacement.

Para eliminar y mitigar el sesgo y que el índice de confianza sea mayor se utilizará una muestra representativa de la población donde el índice de confianza sea de un 95% y el índice de error sea del 10% para esto se va a realizar una encuesta con una muestra representativa, la proporción de elementos de la población tiene unas características similares por lo que se ha considerado una variable $p=78\%$.

3.6 TIPO DE MUESTREO

Se utilizará para el estudio un **muestreo no probabilístico** ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, en general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios, procurando que la muestra sea representativa.

3.7 RECOPIACIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de datos se lo realizó a través de una encuesta personalizada para determinar si la aplicación del proceso de outplacement ayudará al personal de la

institución y determinar si es favorable que la institución cuente con un proceso como este.

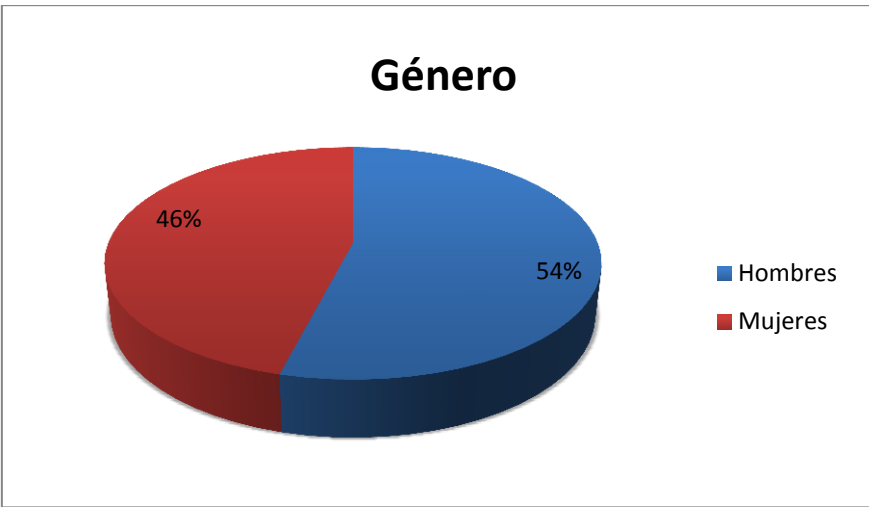
3.8 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Para obtener de forma más amplia la información que se ha recopilado en las encuestas, a continuación en los siguientes gráficos y sus respectivos resultados se puede determinar de una forma global y concreta la viabilidad de poder implementar un proceso de outplacement en el Banco de la Vivienda.

3.8.1 Tabulación por Género

La ilustración 2, muestra la distribución por género de la población actual del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, la cual ha sido representada en gráfico de pastel para facilitar su interpretación:

Ilustración Gráfica 1 Tabulación por Género



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados

El 54% de los encuestados corresponde al género masculino, frente al 46% que es femenino.

Soporte teórico conceptual

Esta pregunta describe la muestra por género de los trabajadores.

Análisis de los resultados

De los resultados obtenidos se infiere que de la muestra análisis de estudio el 54% son género masculino.

3.8.2 Tabulación por Tiempo de Trabajo

La ilustración 3, muestra la distribución por años de trabajo que tiene el personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, la cual ha sido representada en gráfico de pastel para facilitar su interpretación:

Ilustración Gráfica 2 Tiempo de Trabajo



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados

El 46% de los encuestados lleva trabajando en la institución de 16 a 32 años, el 29% de los trabajadores de 8 a 16 años, mientras que el 19% lleva laborando de 1 a 8 años frente al 0% que labora más de 40 años.

Soporte teórico conceptual

El tiempo de trabajo en la institución es importante debido a que a más tiempo de trabajo menor posibilidad de conseguir un nuevo empleo en el mercado laboral.

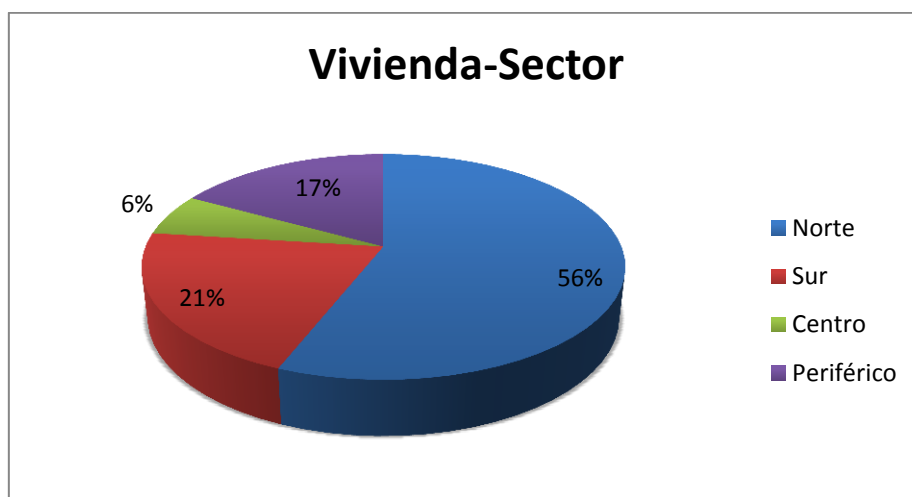
Análisis de los resultados

De los resultados alcanzados se infiere que el 46% de los trabajadores tiene entre 16 a 32 años de servicio dentro de la institución lo que refleja mayor dificultad de enfrentarse ante una desvinculación.

3.8.3 Tabulación por Género

La ilustración 4, muestra el relevamiento de la información obtenida durante las encuestas realizadas al personal del BEV, en relación a su lugar de residencia tomando para el efecto la relación Vivienda/Sector, la cual ha sido representada en porcentajes en un gráfico de pastel para facilitar su interpretación posterior:

Ilustración Gráfica 3 Tabulación por Vivienda-Sector



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados

El 56% de los encuestados vive al norte de su ciudad en cual labora, el 21% corresponde a los trabajadores que viven al Sur, el 17% vive en Periférico, frente al 6% que vive al Centro de cada ciudad.

Soporte teórico conceptual

Podemos observar que la mayor cantidad de trabajadores viven al norte de la ciudad.

Análisis de los resultados

De los resultados alcanzados se infiere que el 56% de los trabajadores viven al norte de la ciudad de Quito.

3.8.4 Tabulación por Niveles de Estudio

La ilustración 5, muestra el relevamiento de la información obtenida durante las encuestas realizadas al personal del BEV, con la finalidad de determinar la distribución por niveles de estudios que tienen actualmente los funcionarios, se ha distribuido en 4 Niveles (Primaria, Bachillerato, Tercer Nivel, Cuarto Nivel) , los cuales han sido representada en porcentajes en un gráfico de pastel para facilitar su interpretación posterior:

Ilustración Gráfica 4 Tabulación por Niveles de Estudio



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados

El 67% de los encuestados posee estudios de tercer nivel, el 29% estudios de bachiller, mientras el 4% de los encuestados tiene estudios de primaria frente al 0% que representa a estudios de cuarto nivel.

Soporte teórico conceptual

Podemos observar que el 67% de los trabajadores tiene título de tercer nivel.

Análisis de los resultados

De los resultados alcanzados se infiere que el 67% de los trabajadores poseen un nivel de estudios de tercer nivel.

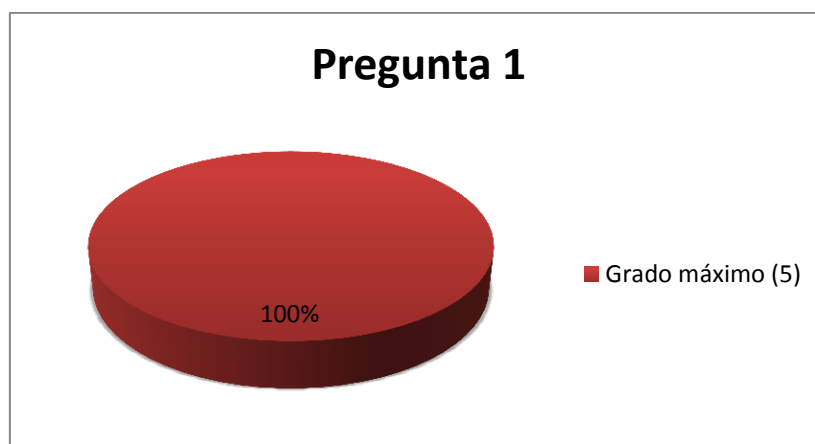
3.8.5 Tabulación por Preguntas

El punto 2.8.6 hace referencia a la representación gráfica de los resultados obtenidos, durante el desarrollo de las encuestas realizadas al personal del BEV como parte del presente estudio.

Pregunta 1

¿Qué tan útil cree usted que sería un apoyo del BEV respecto a la reinserción laboral y generación de nuevos emprendimientos?

Ilustración Gráfica 5 Pregunta 1 Utilidad del Apoyo del BEV Respecto a la Reinserción Laboral



Análisis descriptivo de los resultados: El 100% de los encuestados opinó que sería útil que el BEV dé apoyo en cuanto a reinserción laboral y generación de nuevos emprendimientos, una vez que la relación laboral termine.

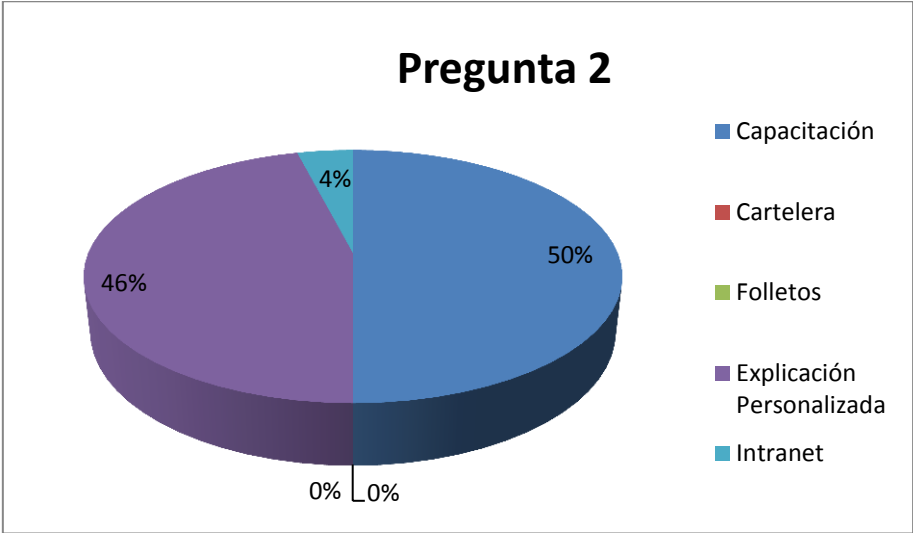
Soporte teórico conceptual: Es importante que dentro de la institución exista un proceso de reinserción laboral y generación de nuevos emprendimientos para el personal que está por desvincularse porque en el BEV no existe ni se ha implementado un proceso que ayude a los trabajadores a tener una salida productiva.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que la implementación de un plan para la aplicación de un proceso de outplacement dentro del Banco Ecuatoriano de la Vivienda sería útil para el personal a desvincularse.

Pregunta 2

¿Por qué medios cree que sería importante que usted obtenga información sobre el outplacement?

Ilustración Gráfica 6 Pregunta 2 Medios de Difusión al Personal sobre Outplacement



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 50% de los encuestados cree que sería importante obtener información sobre el outplacement a través de una capacitación,

mientras un 46% preferiría explicación personalizada, frente al 4% que preferiría el intranet y el 0% por medio de carteleras y folletos, es decir al ser un tema sensible para el servidor, se explica el resultado que 96% determine vehículos más individualizados para tratar el tema.

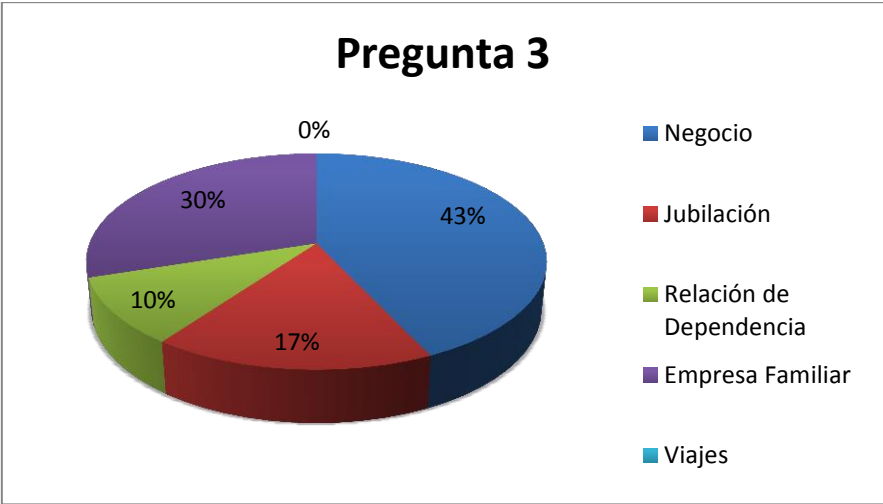
Soporte teórico conceptual: Sería importante y útil que en la institución faciliten información sobre el outplacement, mediante la capacitación de todo el personal.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que para poder realizar la implementación de un plan para la aplicación de un proceso de outplacement dentro del Banco Ecuatoriano de la Vivienda sería importante realizar capacitaciones y explicaciones personalizadas para todo el personal ya que conociendo las posibles actividades permite a la institución diseñar los programas de desvinculación.

Pregunta 3

En que otro lugar le gustaría trabajar, si se diera el caso de separarse del BEV? ¿Qué le gustaría hacer?

Ilustración Gráfica 7 Posibles plazas de trabajo posterior al Proceso de Desvinculación



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 43% de los encuestados le gustaría trabajar en un negocio propio en caso de salir del BEV, al 30% en una empresa familiar, el 17% le gustaría jubilarse, mientras que el 10% preferiría tener un trabajo con relación de dependencia.

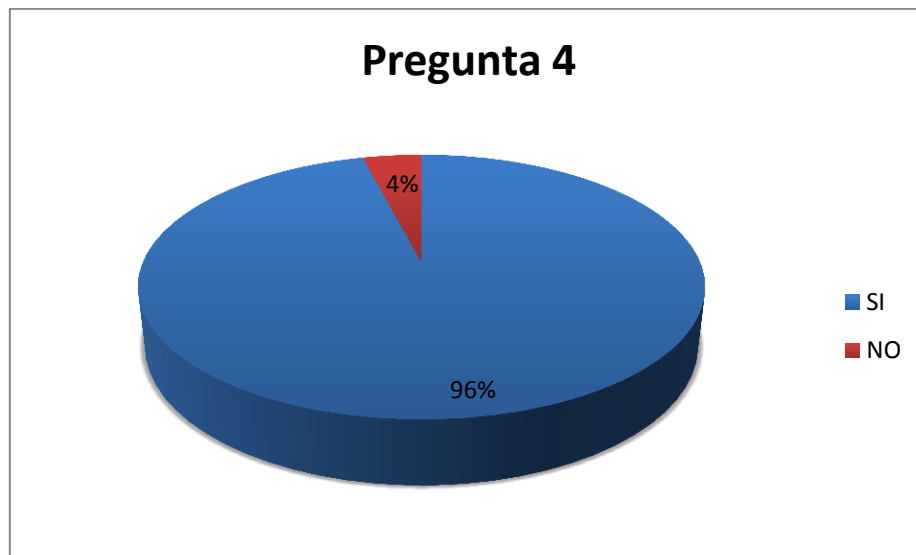
Soporte teórico conceptual: De darse el caso de salir del BEV al personal le gustaría trabajar en un negocio propio o en una empresa familiar.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que trabajar en un negocio propio con el 43% o empresa familiar con el 30% serían las opciones designadas por el personal del BEV en caso de separarse del mismo.

Pregunta 4

¿Cree usted que necesita un asesoramiento para de acuerdo a sus competencias, saber en qué mercado podría laborar?

Ilustración Gráfica 8 Pregunta 4 Necesidad de Asesoramiento de Acuerdo a Competencias Laborales



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 96% de los encuestados si cree que es necesario un asesoramiento para de acuerdo a sus competencias saber en qué mercado podrían laborar, frente al 4% que cree que no es necesario.

Soporte teórico conceptual: Un asesoramiento oportuno y adecuado les permitiría a los trabajadores saber en qué mercado podrían laborar.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que a el 96% del personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda le gustaría tener un asesoramiento para de acuerdo a sus competencias, saber en qué mercado podría laborar.

Pregunta 5

¿Cree usted que el BEV ha realizado alguna actividad con respecto al Outplacement?

Ilustración Gráfica 9 Grado de desconocimiento de personal del BEV en relación a Outplacement



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 100% de los encuestados opina que en el BEV no se ha realizado ninguna actividad con respecto al outplacement o desconoce el tema a tratar.

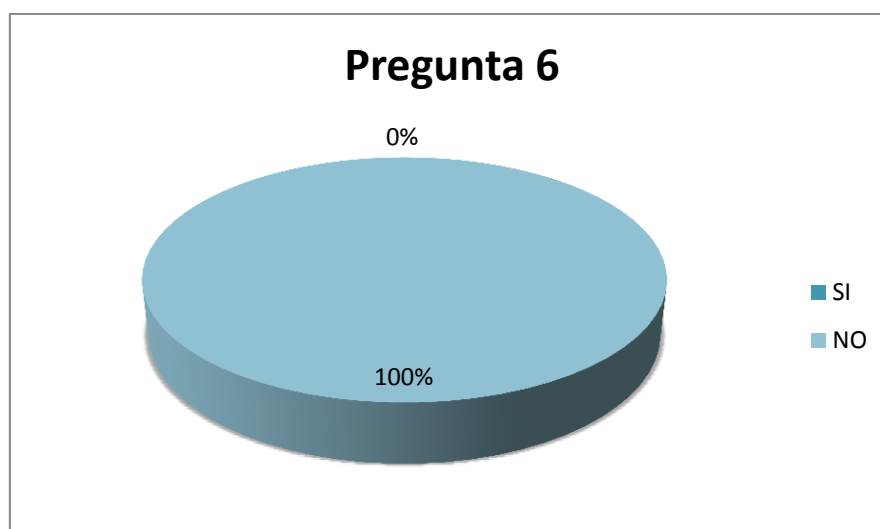
Soporte teórico conceptual: En el BEV se evidencia la falta de actividades relacionadas con el outplacement por lo que la organización previo a un plan de desvinculación masivo debe implementar un proceso de outplacement y capacitar e instruir al personal para que tengan conocimiento sobre el mismo.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda no se ha realizado ninguna actividad con respecto al Outplacement.

Pregunta 6

¿Le gustaría que el BEV cuente con una herramienta que le ayude a encontrar y generar diversas oportunidades luego de una posible desvinculación?

Ilustración Gráfica 10 Pregunta 6



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 100% de los encuestados les gustaría que el BEV cuente con una herramienta que les ayude a encontrar y generar diversas oportunidades luego de una desvinculación.

Soporte teórico conceptual: La implementación de una herramienta de ayuda y generación de diversas oportunidades luego de una desvinculación en la institución sería primordial para los trabajadores.

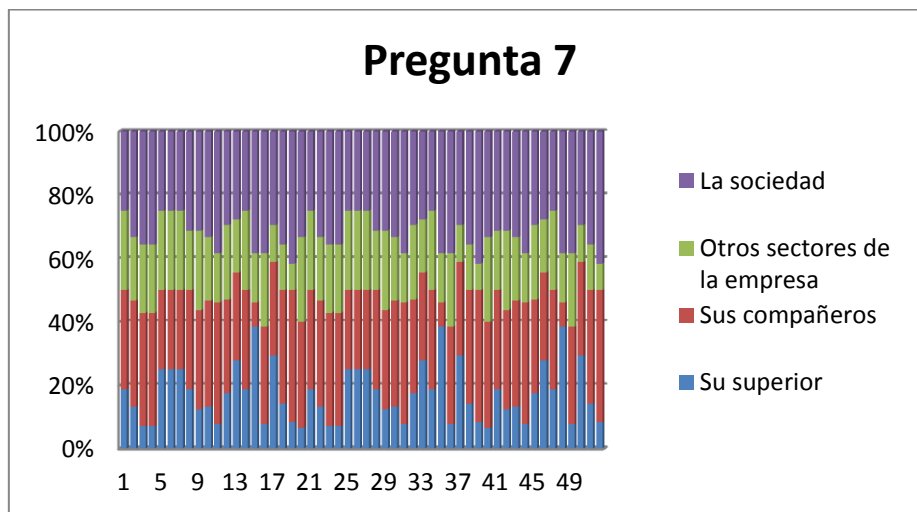
Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que a todo el personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda les gustaría que el banco cuente con una herramienta que les ayude a encontrar y generar diversas oportunidades luego de una desvinculación.

Pregunta 7

¿Indique en qué grado considera que el Outplacement mejora el clima interno de la empresa en relación a?

- Su superior
- Sus compañeros
- Otros sectores de la empresa
- La sociedad

Ilustración Gráfica 11 Pregunta 7



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: Podemos observar que el Outplacement podría mejorar el clima laboral en relación a los superiores en un 10%, en cuanto a relación con los compañeros en un 40%, en relación a otros sectores de la empresa el 20% y en relación a la sociedad en un 30%.

Soporte teórico conceptual: El proceso de Outplacement mejoraría el clima laboral en un 40% en base a la relación que se da entre compañeros.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que a todo el personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda les gustaría que el mismo cuente con

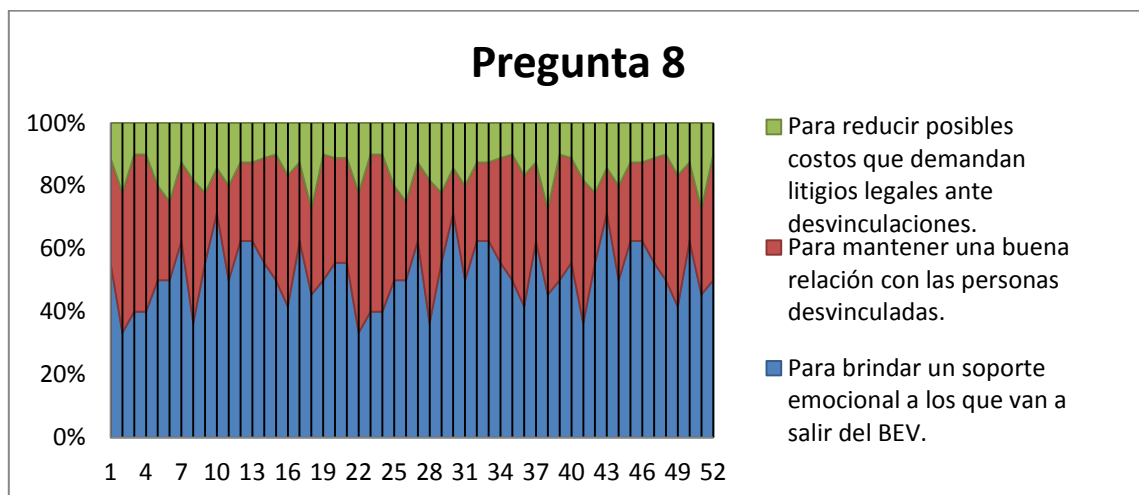
una herramienta que les ayude a encontrar y generar diversas oportunidades luego de una desvinculación.

Pregunta 8

¿En qué grado considera que las empresas utilizan las políticas de Outplacement de acuerdo a las siguientes razones?

- Para brindar un soporte emocional a los que van a salir del BEV.
- Para mantener una buena relación con las personas desvinculadas.
- Para reducir posibles costos que demandan litigios legales ante desvinculaciones.

Ilustración Gráfica 12 Pregunta 8



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: Podemos observar que la empresa utilizaría las políticas de Outplacement en un 50% para brindar un soporte emocional a los que van a salir del BEV, en un 30% para mantener una buena relación con las personas desvinculadas y en un 20% para reducir posibles costos que demandan litigios legales ante desvinculaciones.

Soporte teórico conceptual: La utilización de políticas de Outplacement percibidas por los servidores indica en la muestra que el 50% de los encuestados piensa que

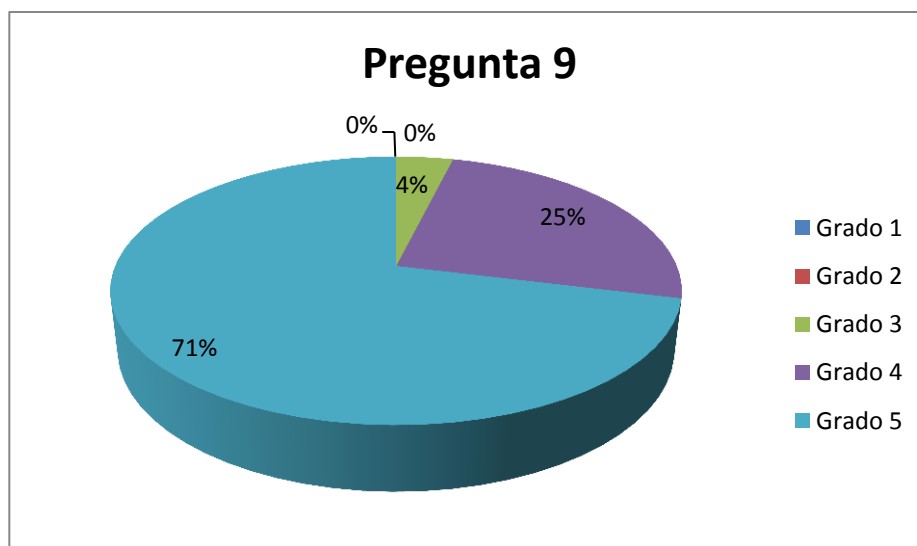
es una herramienta de soporte emocional a los servidores que se van a desvincular del BEV.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que la institución utilizaría las políticas de Outplacement en un 50% para brindar un soporte emocional a los que van a salir del BEV.

Pregunta 9

¿Qué grado de importancia le otorgaría al proceso de Outplacement en caso de que su empresa se lo otorgue al momento de ser desvinculado?

Ilustración Gráfica 13 Pregunta 9



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 71% de los encuestados califica en un grado máximo a que la empresa otorgue el proceso de Outplacement al momento de ser desvinculado, mientras el 25% y 4% lo califica en un grado medio, frente al 0% en un grado mínimo.

Soporte teórico conceptual: El proceso de Outplacement es de mucha importancia para los trabajadores ya que sería muy beneficioso y de gran ayuda al momento de ser desvinculados.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que la institución debería aplicar el proceso de outplacement que sería beneficioso para las personas a ser desvinculadas.

Pregunta 10

¿Conoce personas que hayan sido desvinculados habiendo participado en un proceso de OUTPLACEMENT?

Ilustración Gráfica 14 Pregunta 10



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 100% de los encuestados no conocen personas que hayan sido desvinculados habiendo participado en un proceso de outplacement.

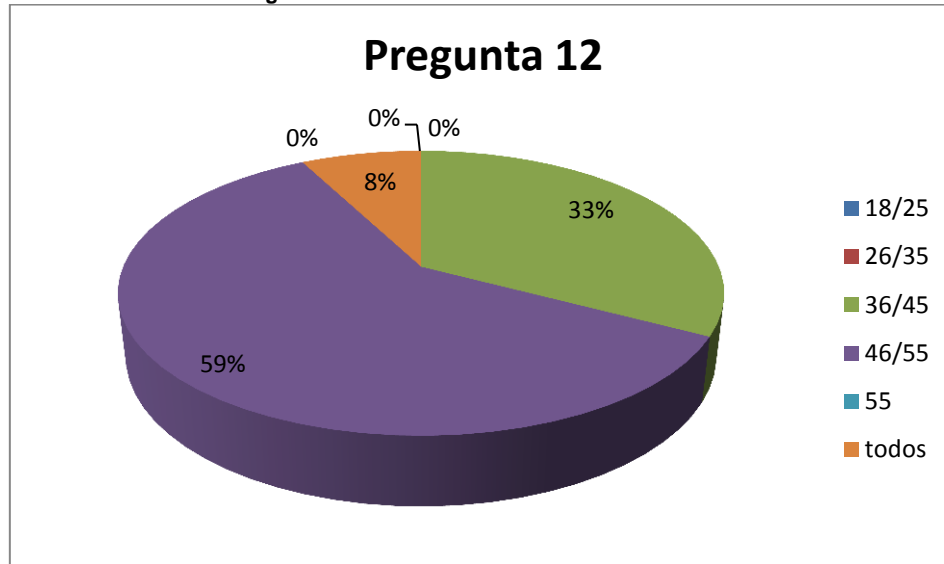
Soporte teórico conceptual: El Banco Ecuatoriano de la Vivienda no cuenta con un proceso de outplacement por lo que los empleados no tienen conocimiento respecto del tema, razón por el cual la implementación del mismo sería beneficioso para el personal a desvincularse.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que el 100% de los encuestados no conocen sobre personas que hayan sido desvinculados durante la participación en un proceso de outplacement.

Pregunta 12

¿En qué rango de edad consideraría que es más efectiva la implementación del Outplacement?

Ilustración Gráfica 15 Pregunta 12



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: El 59% de los encuestados entre 46-55 años considera que es efectiva la implementación del outplacement, frente al 33% entre 36-45 años y el 8% que son todas las edades.

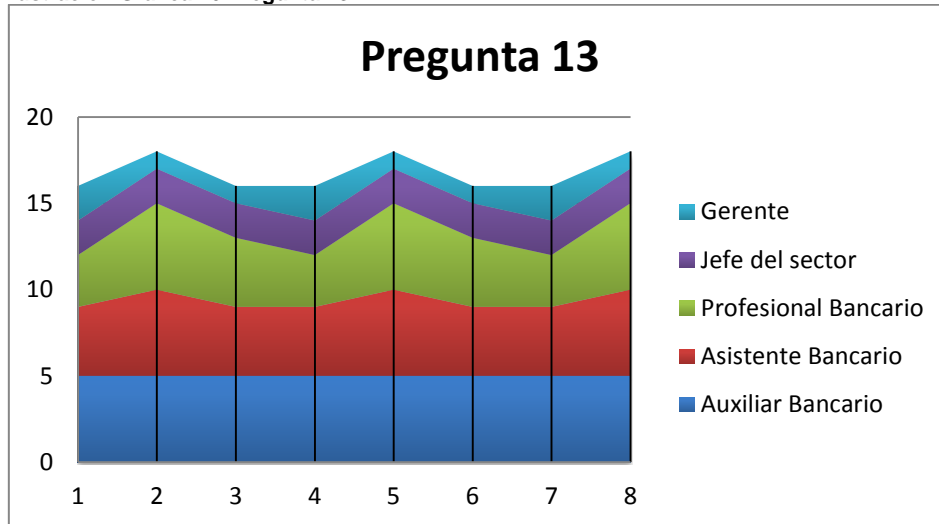
Soporte teórico conceptual: La implementación del Outplacement sería más efectivo para personas de edades entre 46-55 años.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que el 59% de los encuestados considera que la implementación del outplacement es más efectivo entre edades de 46-55 años.

Pregunta 13

¿En qué posición considera que es más efectiva la implementación del Outplacement?

Ilustración Gráfica 16 Pregunta 13



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Análisis descriptivo de los resultados: Se considera que las personas con cargos de auxiliar bancario y asistente bancario deberían ser los que más reciban un proceso de outplacement en el caso de que se llegue a dar.

Soporte teórico conceptual: En cuanto a las personas con cargos de auxiliar bancario y asistente bancario deberían ser los que más reciban un proceso de outplacement en el caso de que se presente.

Análisis de los resultados: de los resultados alcanzados se infiere que las personas con cargos de auxiliar bancario y asistente bancario deberían ser los que más reciban un proceso de outplacement en el caso de que se llegue a dar.

3.9 INFORME DE RESULTADOS

Afianzando de acuerdo a los datos que arrojó el estudio podemos concluir que en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda no se ha llevado a cabo un proceso de outplacement que oriente a la reinserción de los trabajadores a la sociedad, de acuerdo al análisis realizado, al público interno le gustaría que la institución cuente con un proceso que les guíe, capacite y oriente en el caso de darse una desvinculación y que puedan contar con una herramienta de reinserción laboral la cual les ayude a enfrentar el cambio, les dé mayor confianza, motivación personal, un mayor sentido de vida y visión de emprendimiento al momento de desvincularse de la misma.

Consideramos que un plan para la implementación de un proceso y para la aplicación del outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad, permitirá la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad en forma exitosa.

15.1- MARCO CONCEPTUAL

- **Outplacement:** El outplacement, más que una herramienta, es una política de recursos humanos que se ocupa de la desvinculación y cuya aplicación disminuye los traumas e inconvenientes que sufren, tanto los desvinculados como la empresa.
- **Visión:** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.
- **Necesidad:** Deseo o impulso que una persona siente de hacer una cosa que es necesaria o hace falta de manera obligatoria para un fin.

- **Motivar:** provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- **Talento:** Ciertas aptitudes, actitudes, hábitos o estilos de trabajo que hacen a una persona ser buena en lo que hace.
- **Retención de Personal:** Mecanismos o maneras de reclutar, desarrollar, y mantener los mejores talentos profesionales dentro de una empresa.
- **Clima Laboral:** conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- **Estabilizar a las personas:** Mantener permanentemente a una persona en su lugar de trabajo.
- **Expectativa:** La posibilidad razonable de que algo suceda.
- **Incentivo:** un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.
- **Reinserción Laboral:** Integrar nuevamente en una nueva empresa a aquel individuo que por una determinada razón se encontraba viviendo por fuera de la misma.
- **Trabajador:** Es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada.
- **Habilidades:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

- **Transición:** Es el cambio, el traspaso, la evolución progresiva de un estado a otro.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).
- **Recorte de personal:** Implica disminuir la cantidad de personal (empleados) de una compañía con el objeto de reducir costos provocando menores costos laborales, efectos laterales, disminución de la moral, las líneas de comunicación al interior se debilitan y la productividad laboral desciende.
- **Capacitación:** Un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, en el cual se adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.
- **Competitividad:** Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad) y la productividad de los otros oferentes del mercado.
- **Núcleo Familiar:** es el grupo formado por los miembros de una pareja, o por un adulto y sus hijos.

- **Proceso:** Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.
- **Sociedad:** Es un conjunto de individuos, pueblos, naciones, personas que poseen una misma cultura y tradiciones, y se ubican en un espacio y tiempo determinados, todo hombre está inmerso en la sociedad que lo rodea, la cual influye en su formación como persona.
- **Despido Colectivo:** Se entenderá por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando, en un período de noventa días, la extinción afecte al menos a:
 - a) Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
 - b) El 10 por 100 del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
 - c) Treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.
- **Jubilación Activa:** población de personas mayores, no necesariamente jubiladas, normalmente de 65 o más años.
- **Finalización de Contrato:** Es la extinción del contrato y sus efectos propios como son la prestación de servicios y el pago de remuneración, dejando de existir a estos efectos la relación ético-jurídica que vinculaba a las partes, con excepción del secreto profesional.
- **Empresa Pública:** empresa en la que los poderes públicos puedan ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que las rigen.

- **Proceso:** Proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente.
- **Actividad:** Es el conjunto de tareas.
- **Tarea:** Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.
- **Eficacia.-** Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.
- **Eficiencia.-** Permite la consecución de los objetivos institucionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles, procurando su optimización y evitando dispendios o errores.
- **Desvinculación natural.-** aquella que se da en momento de llegar la edad de jubilación.
- **Desvinculación forzada.-** el despido propiamente dicho; la prescindencia de los servicios del trabajador por parte de la organización.
- **Desvinculación voluntaria.-** relacionada más estrictamente con la renuncia por propia decisión del trabajador.

CAPITULO IV

4. MARCO INSTITUCIONAL

4.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fue creado el 26 de mayo de 1.961, mediante el Decreto-Ley de Emergencia No. 23, publicado en el Registro Oficial No. 223, siendo su finalidad la de atender el déficit de la demanda habitacional en el país.

Artículo 1.- Constitución.- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) es una persona jurídica que forma parte del Sistema Financiero Nacional, goza de autonomía conforme a su ley constitutiva, está regulado por la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en los términos del inciso segundo del artículo 1 de dicha ley, se encuentra registrado en el sector público y comprendido en las instituciones del numeral quinto del artículo 118 de la Constitución Política vigente.

La institución afronta con responsabilidad el desafío de convertirse en un Banco de Desarrollo al servicio de la ejecución de proyectos habitacionales de interés social acorde al Plan Nacional del Buen Vivir, siendo uno de los objetivos fundamentales de la entidad, atender el mercado hipotecario y financiero, esto es atendiendo la demanda de vivienda y su financiamiento con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.

Para cumplir con su compromiso el BEV está presente a nivel nacional a través de las oficinas de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Portoviejo; así como también, con Instituciones Financieras debidamente autorizadas.

Artículo 5.- Recursos.- Para la consecución de sus finalidades el Banco Ecuatoriano de la Vivienda contará con los siguientes recursos:

a) Su capital social;

- b) Los rendimientos que generen sus inversiones;
- c) Los aportes y donaciones que reciba del sector público o privado;
- d) El producto de las emisiones financieras que realice;
- e) Los empréstitos nacionales e internacionales;
- f) Los recursos financieros, técnicos y humanos que le faciliten las leyes y normas que rigen al sistema bancario.

4.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 16.- Jerarquía y control.- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda tiene como órgano máximo de autoridad, dirección y control interno a la Junta General de Accionistas y al Directorio y les corresponde dictar las políticas institucionales.

La administración es responsabilidad del Gerente General de la institución. Las leyes, el estatuto y los reglamentos señalan las atribuciones, competencias y limitaciones que a cada uno de ellos les corresponde.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, está sujeto al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, de conformidad con la Ley.

Misión

Obtener y colocar los recursos requeridos para ejecutar programas habitacionales integrales para contribuir al buen vivir de los ecuatorianos.

Visión

Ser el banco de desarrollo que ha solucionado el problema habitacional en el Ecuador.

Lema

Nuestro negocio es el buen vivir de todos los ecuatorianos.

Nuestros valores

- Fidelidad con nuestra visión.
- Coraje para cumplir nuestra misión.

Objetivos

- Ser un banco operativo en el 2015.
- Fortalecer la operación en el 2015.
- Alcanzar autonomía y sostenibilidad en el 2012 y 2013.

Actualmente el Banco Ecuatoriano de la Vivienda mantiene su calificación de “BBB+” La Cartera Total de Crédito, conformada por los créditos a los proyectos habitacionales, redescuentos de cartera hipotecaria y la cartera de vivienda del Banco Ecuatoriano de la Vivienda se incrementó significativamente durante el ejercicio económico 2012, alcanzando la cifra de \$191.169.812,45 dólares al 31 de diciembre de 2012, lo que representa un aumento de 17.86% con relación al 31 de diciembre de 2011. En el transcurso del año 2012, se realizó el levantamiento parcial de hipotecas de 3.115 viviendas correspondientes a 77 proyectos financiados, por un monto global de \$93.752.260,00 dólares.

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, 18 proyectos inmobiliarios cancelaron la totalidad de los créditos otorgados por el BEV, por un monto global de \$11.272.905,87 dólares. A través del producto “Créditos a Proyectos Inmobiliarios”, el Banco financia a los constructores de viviendas destinadas preferentemente a los estratos de menos ingresos de la población, con la construcción de conjuntos urbanos integrales; es decir, que cuenten con servicios básicos, espacios verdes, áreas comunitarias que propicien la buena convivencia entre vecinos.

Es así que en el año 2012 se aprobaron 13 proyectos inmobiliarios por un monto de crédito de \$22'790.000,00, que representan 2.460 soluciones habitacionales. De las cuales el 66% corresponden a vivienda social con un precio de hasta \$20.000.

Del total de los proyectos el 23.08% se concentra en la provincia de Pichincha, el 30.77% en Manabí y el 15.38% en Guayas. El 61.54% restante se distribuye en las provincias de Santo Domingo, Los Ríos, Morona Santiago y Tungurahua. Entre los proyectos habitacionales emblemáticos del BEV el año pasado está “Sí mi casa”, a cargo de la Empresa Municipal de Vivienda de Manta “Sí Vivienda”, a quien se le otorgó un crédito por \$ 6.500.000 para la construcción de 846 soluciones habitacionales de un precio promedio de \$ 16.900.

Actualmente el Banco Ecuatoriano de la Vivienda a nivel nacional cuenta con el siguiente detalle del personal en referencia a contratos Ocasionales, Nombramientos y Código de Trabajo.

Tabla 1 Distributivo de Personal BEV

DATOS DE PERSONAS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y OBREROS		NÚMERO
CÓDIGO DEL TRABAJO		30
LOSEP	NOMBRAMIENTO PERMANENTE	90
	NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	15
	DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	15
	DE PERIODO FIJO	80
	CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	
TOTAL		230

Elaborado por: Andrea López Chiriboga

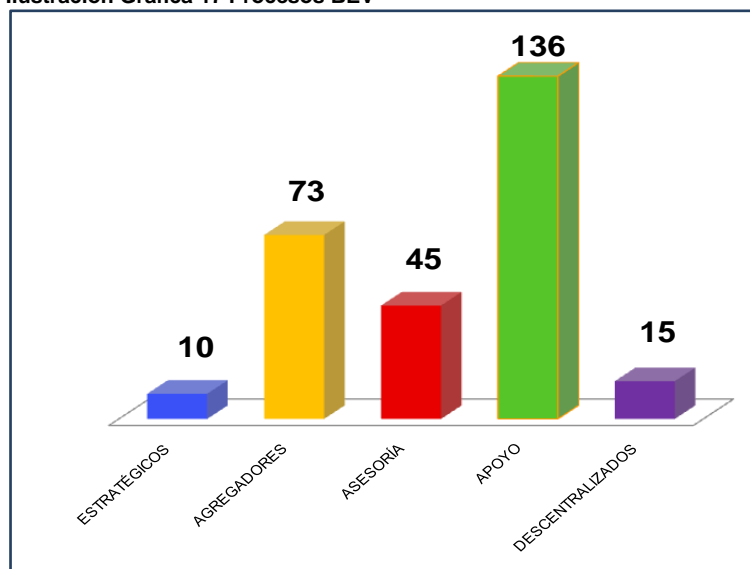
El Banco Ecuatoriano de la Vivienda cuenta con manuales de proceso y procedimientos aprobados mediante resolución de Directorio No. “158-2011-DIR” y en ejecución desde el 25 de agosto del 2011. En relación a la Gestión por Procesos, en el BEV se realizó con el MBA Ramiro Paredes en el año 2011 mediante la

consultoría de actualización e implementación del proyecto de mejoramiento de procesos para el BEV.

En el siguiente gráfico de barras se detalla los procesos con los que cuenta la institución:

- 10 procesos estratégicos
- 73 procesos agregadores de valor
- 45 procesos de asesoría
- 136 procesos de apoyo
- 15 desconcentrados dando un total de 279 procesos.

Ilustración Gráfica 17 Procesos BEV



4.3 DESVINCULACIONES HISTÓRICAS DE LA INSTITUCIÓN

De acuerdo a la Constitución de la República y decreto número 813 de fecha 01 de abril de 2011 se expidió las Reformas al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Artículo 8.- A continuación del artículo 108, añádase el siguiente artículo enumerado.

“Artículo...- Cesación de funciones por compra de renuncias con indemnización.- Las instituciones del Estado podrán establecer planes de compras de renuncias

obligatorias con indemnización conforme a lo determinado en la letra k) del artículo 47 de la LOSEP, debidamente presupuestados, en virtud de procesos de reestructuración, optimización o racionalización de las mismas.

El monto de la indemnización que por este concepto tendrán derecho a recibir las o los servidores, será de cinco salarios básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio y hasta por un valor máximo de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado en total, el cual se pagará en efectivo.

Las servidoras y servidores públicos deberán cumplir obligatoriamente estos procesos aplicados por la administración.

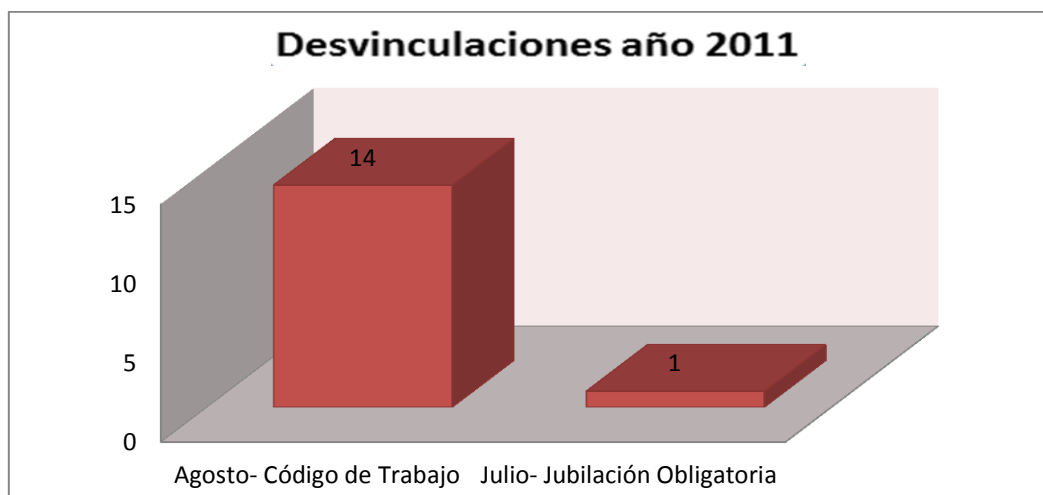
Las desvinculaciones del personal que se realizaron en los años 2011 y 2012 son:

- En Agosto de 2011, se desvincularon 14 trabajadores pertenecientes al código de trabajo, bajo la modalidad de:

RENUNCIA VOLUNTARIA por \$ 770.710,00

- En Julio de 2011, se desvinculó un servidor por :
JUBILACION OBLIGATORIA recibiendo \$ 34.320.00

Ilustración Gráfica 18 Desvinculaciones Año 2011



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

- El 20 de enero del 2012, se desvincularon 42 servidores, pertenecientes a la LOSEP, bajo la modalidad de:

COMPRA DE RENUNCIA CON INDEMNIZACION por \$ 1.301.350,00

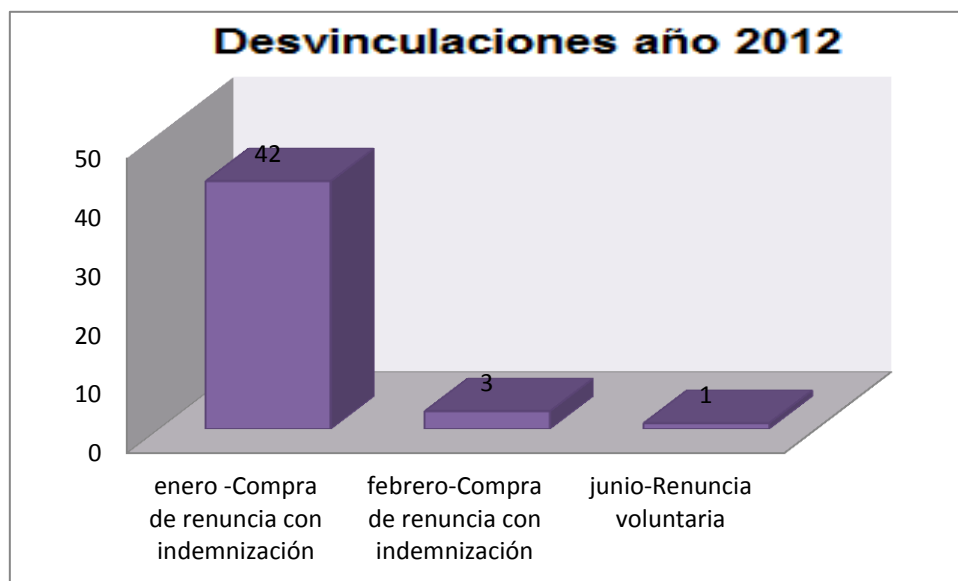
- El 28 de febrero del 2012, se desvincularon 3 servidores, pertenecientes a la LOSEP, bajo la modalidad de:

COMPRA DE RENUNCIA CON INDEMNIZACION por \$ 170.380,00

- En junio de 2012, se desvinculó un servidor, perteneciente a la LOSEP, bajo la modalidad de:

RENUNCIA VOLUNTARIA por \$ 12.167,00

Ilustración Gráfica 1 Desvinculaciones Año 2012



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

Las personas desvinculadas en los años 2011 y 2012 suman 61 con un costo total para el BEV de US \$2.288.920,00 y por concepto de vacaciones no gozadas y monto global de jubilación US \$ 270.040,00.

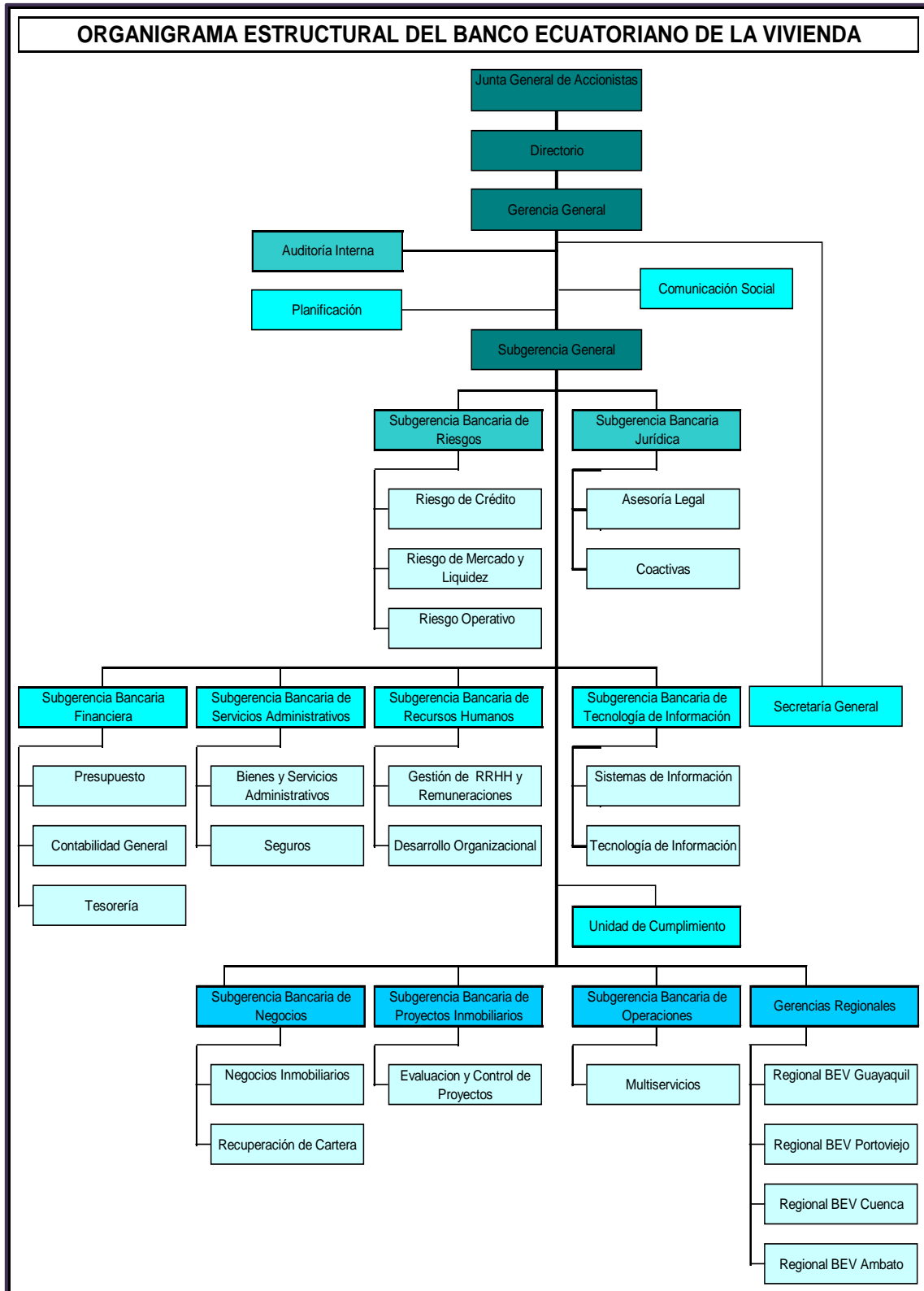
Cabe recalcar que el 20 de enero del 2012 se dio una masiva desvinculación del personal dentro del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en la cual 42 de nuestros

compañeros a nivel nacional por disposición del decreto emitido por el presidente y el Ministerio de Relaciones Laborales se acogieron a la compra de renuncias obligatorias mediante acción de personal por lo que hubo mucha inconformidad, tristezas y gente desempleada.

Este año fue el que mayor impacto tuvo dentro de la institución ya que mucha gente quedó desempleada, inconforme y sin saber hacia dónde ir, la gente que fue desvinculada era únicamente las que tenían nombramiento y cuyas edades radicaban entre los 40 a 60 años.

4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

Ilustración Gráfica 20 Organigrama Estructural del BEV

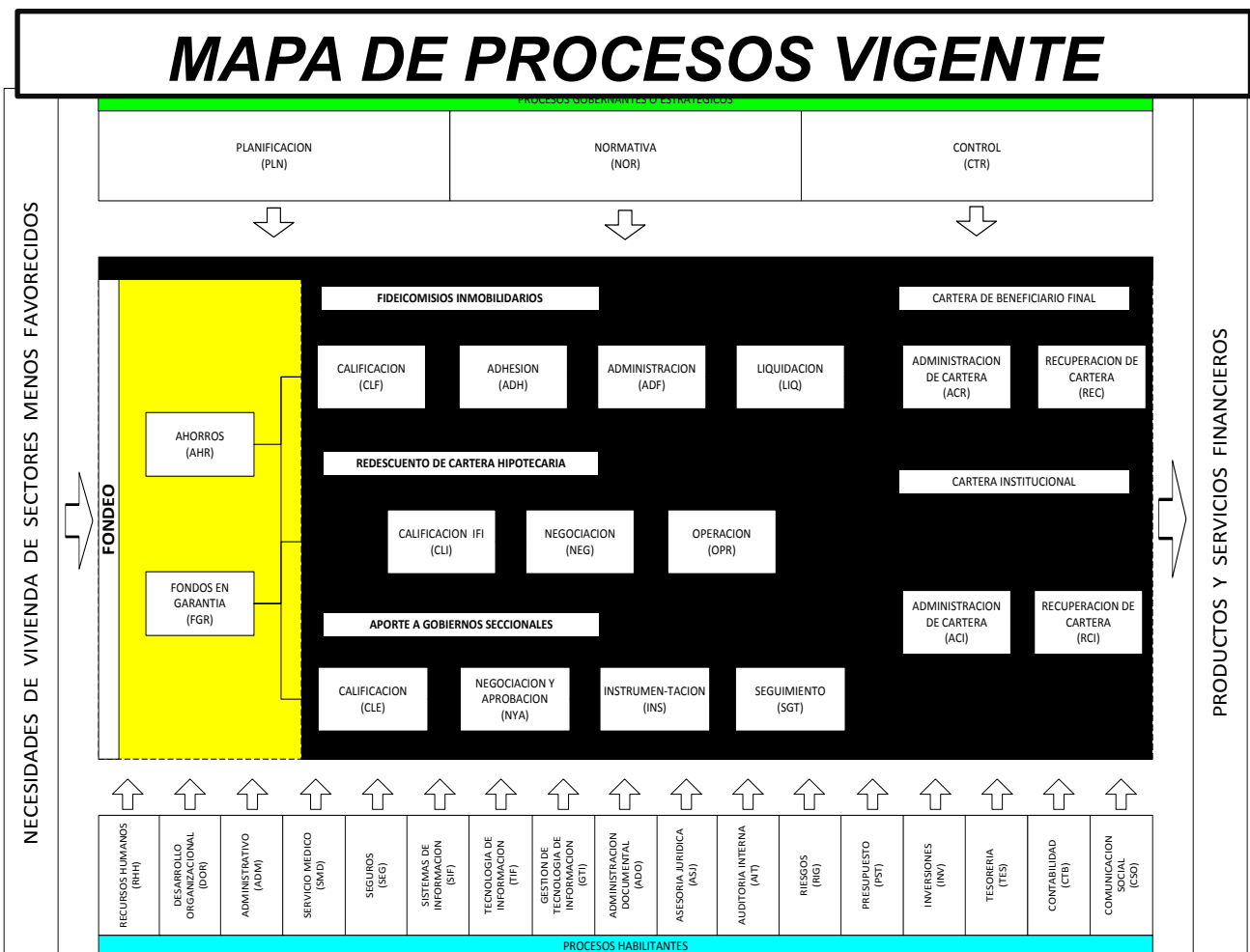


4.5 MACRO PROCESO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda posee un esquema de procesos institucionales, enmarcados en los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes que permiten establecer en cada una de las unidades administrativas las funciones conforme con la misión, atribuciones y responsabilidades, relaciones de coordinación, supervisión y dependencia.

El mapa de procesos del Banco Ecuatoriano de la Vivienda está integrado por los siguientes procesos como se describe en el gráfico:

Ilustración Gráfica 21 Mapa de Procesos Vigente



Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Procesos Gobernantes: Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el

establecimiento de políticas, directrices y normas que permiten cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

- 1.1. Gestión de la emisión de las Políticas Institucionales Generales.
- 1.2. Direccionamiento Estratégico de las Políticas Institucionales.
- 1.3. Gerenciamiento Estratégico de la Gestión Técnica, Operativa, Financiera y Administrativa del Banco.

Procesos Agregadores de Valor: Comprende las actividades esenciales de la institución que permite la entrega de productos o servicios conforme con los requerimientos de los clientes, relacionados con la misión organizacional.

2.1. Gestión de Estudios y Mercadeo

2.1.1. Gestión de Estudios

2.1.2. Gestión de Fondeo

2.1.3. Gestión de Mercadeo

2.2. Gestión de Negocios

2.2.1. Gestión de Negocios

2.2.1.1. Crédito Corporativo

2.2.1.2. Negocios Fiduciarios

2.2.1.3. Gestión de Cobranza Extrajudicial

2.2.1.4. Gestión de Cobranza Judicial

2.2.2. Gestión de Proyectos

2.2.2.1. Calificación del Proyecto

2.2.2.2. Seguimiento y Control del Proyecto

2.2.2.3. Desarrollo de Proyectos Especiales

2.2.3. Gestión de Operaciones

2.2.3.1. Administración de Cartera

2.2.3.2. Administración de Ahorros y Fondos de Garantía

Procesos Habilitantes: Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo que son indispensables para generar el portafolio de productos y servicios financieros, demandados por los procesos estratégicos y agregadores de valor.

3.1. Procesos Habilitantes de Asesoría

3.1.1. Gestión de Auditoría Interna

3.1.2. Gestión de Asesoría Jurídica

3.1.2.1. Asesoría Legal

3.1.3. Gestión de la Planificación Institucional

3.1.4. Gestión de Comunicación Social

3.1.5. Gestión de Riesgos

3.1.5.1. Riesgo de Mercado y Liquidez

3.1.5.2. Riesgo de Crédito

3.1.5.3. Riesgo Operativo

3.1.6. Gestión de Prevención y Control de Lavado de Activos

3.2. Procesos Habilitantes de Apoyo

3.2.1. Gestión de Documentación y Archivo

3.2.2. Gestión Administrativa y Financiera

3.2.2.1. Gestión Financiera

3.2.2.1.1. Inversiones y Tesorería

3.2.2.1.2. Presupuesto

3.2.2.1.3. Contabilidad

3.2.2.2. Gestión del Talento Humano

3.2.2.2.1. Desarrollo Institucional

3.2.2.2.2. Administración del Talento Humano

3.2.2.2.3. Capacitación y Desarrollo

3.2.2.2.4. Seguridad y Salud Ocupacional

3.2.2.3. Gestión Administrativa

3.2.2.3.1. Administración de Bienes y Servicios

3.2.2.3.2. Administración de Bienes para el Desarrollo de Negocios

3.2.2.4. Gestión de Tecnología para la Información

3.2.2.4.1. Sistemas de Información y Proyectos

3.2.2.4.2. Tecnología de la Información

3.2.2.4.3. Mesa de Servicio TIC

3.2.3. Gestión de la Seguridad de la Información

3.2.4. Gestión de Servicio al Cliente

Procesos Desconcentrados en Regionales.- Son los procesos que con la finalidad de llegar a los clientes externos, descentralizan las funciones y las competencias de la matriz en las diferentes oficinas regionales con los que cuenta el BEV.

1.1. Procesos Gobernantes

1.1.1. Dirección Regional

1.2. Procesos Agregadores de Valor

1.2.1. Gestión de Negocios

1.2.2. Gestión de Proyectos

4.2.3. Gestión de Operaciones

4.3. Procesos Habilitantes

4.3.1. Procesos Habilitantes de Asesoría

4.3.1.1. Gestión de Auditoría Interna

4.3.1.2. Gestión de Asesoría Jurídica

4.3.2. Procesos Habilitantes de Apoyo

4.3.2.1. Gestión Financiera-Administrativa

3.3 Mapa de Procesos de Talento Humano

El mapa de procesos del área de Talento Humano se compone de los siguientes procesos y subprocesos como se detalla a continuación:

3.2.2.2. Gestión del Talento Humano

3.2.2.2.1. Desarrollo Institucional

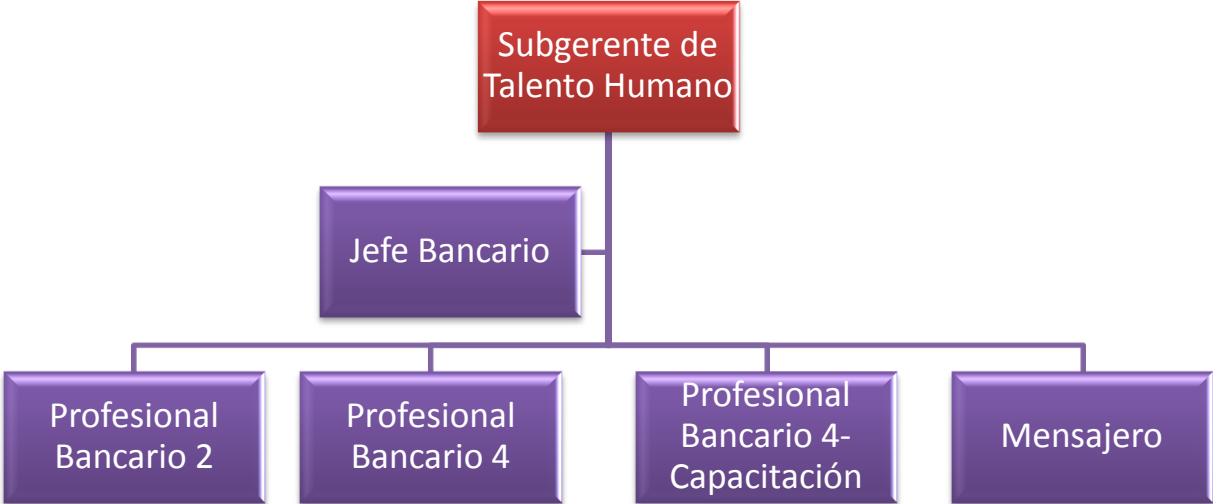
3.2.2.2.2. Administración del Talento Humano

3.2.2.2.3. Capacitación y Desarrollo

3.2.2.2.4. Seguridad y Salud Ocupacional

Organigrama del área de Talento Humano

Ilustración Gráfica 22 Organigrama Talento Humano



Elaborado por: Andrea López Chiriboga

El organigrama de posición detalla cómo se encuentra estructurada el área de Talento Humano.

4.6 Macro mapa de procesos del área de Talento Humano

El mapa actual de Procesos de Gestión del Talento Humano del Banco Ecuatoriano se encuentra dividido por procesos y subprocesos y se detalla a continuación a través de un gráfico:

Ilustración Gráfica 23 Mapa de Proceso de Gestión del Talento Humano

MAPA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

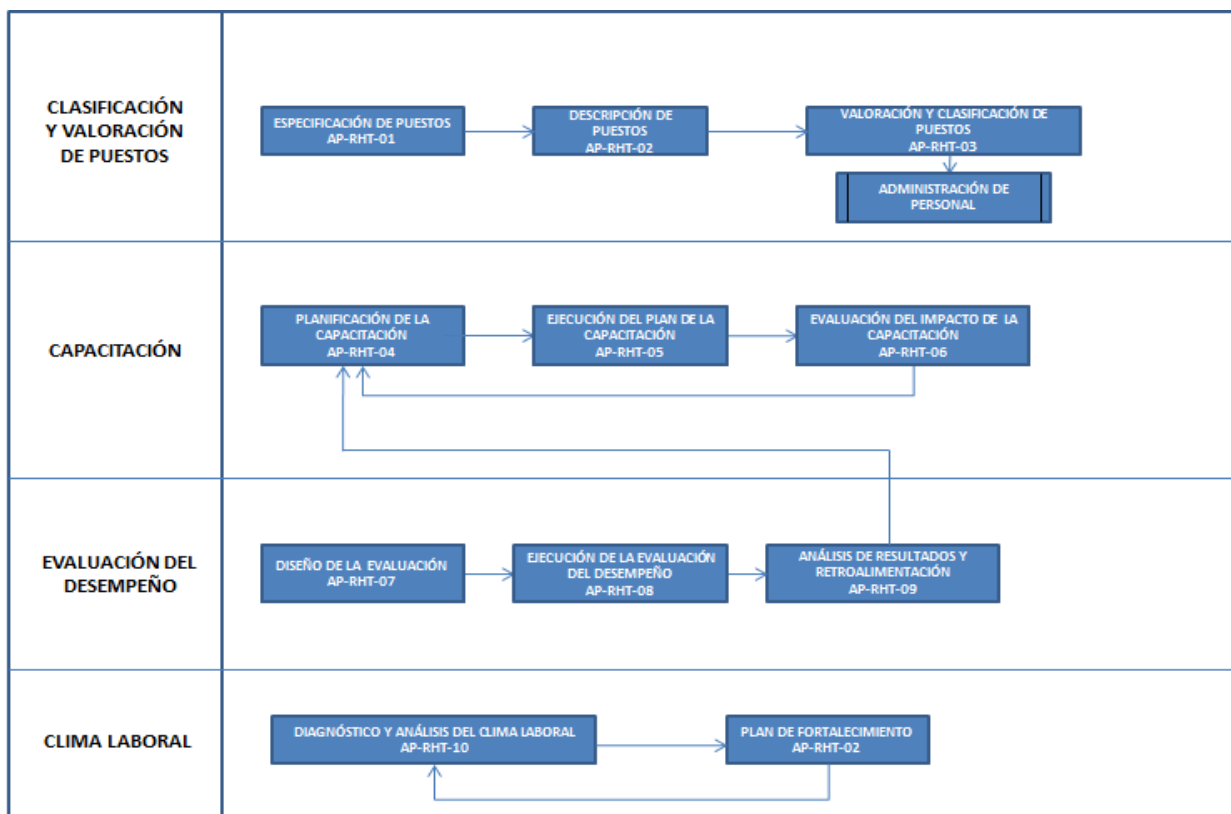
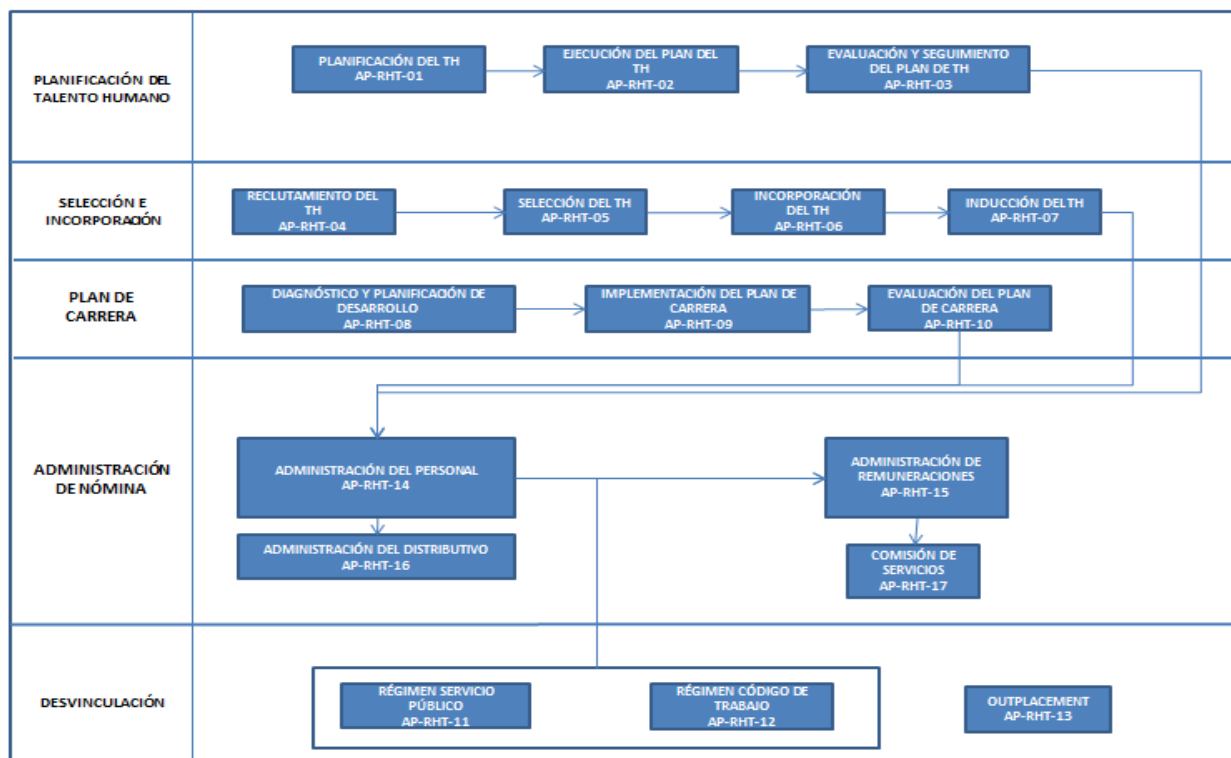
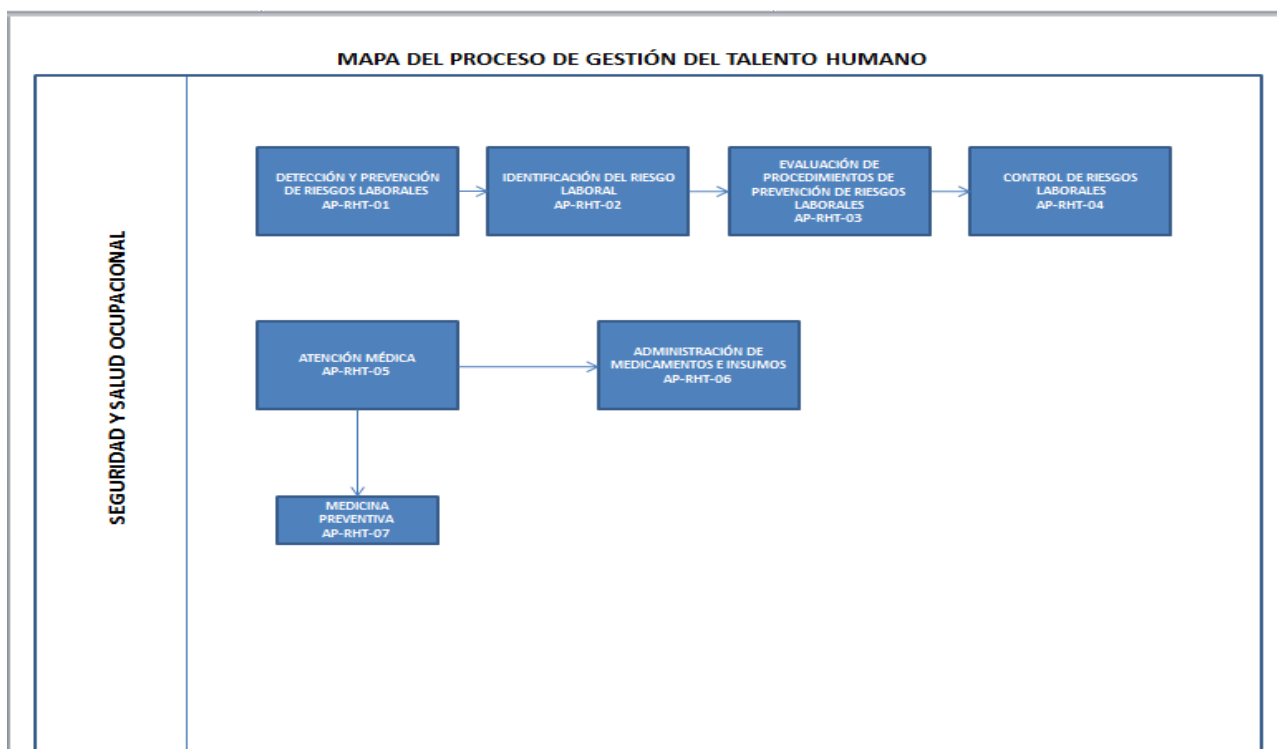


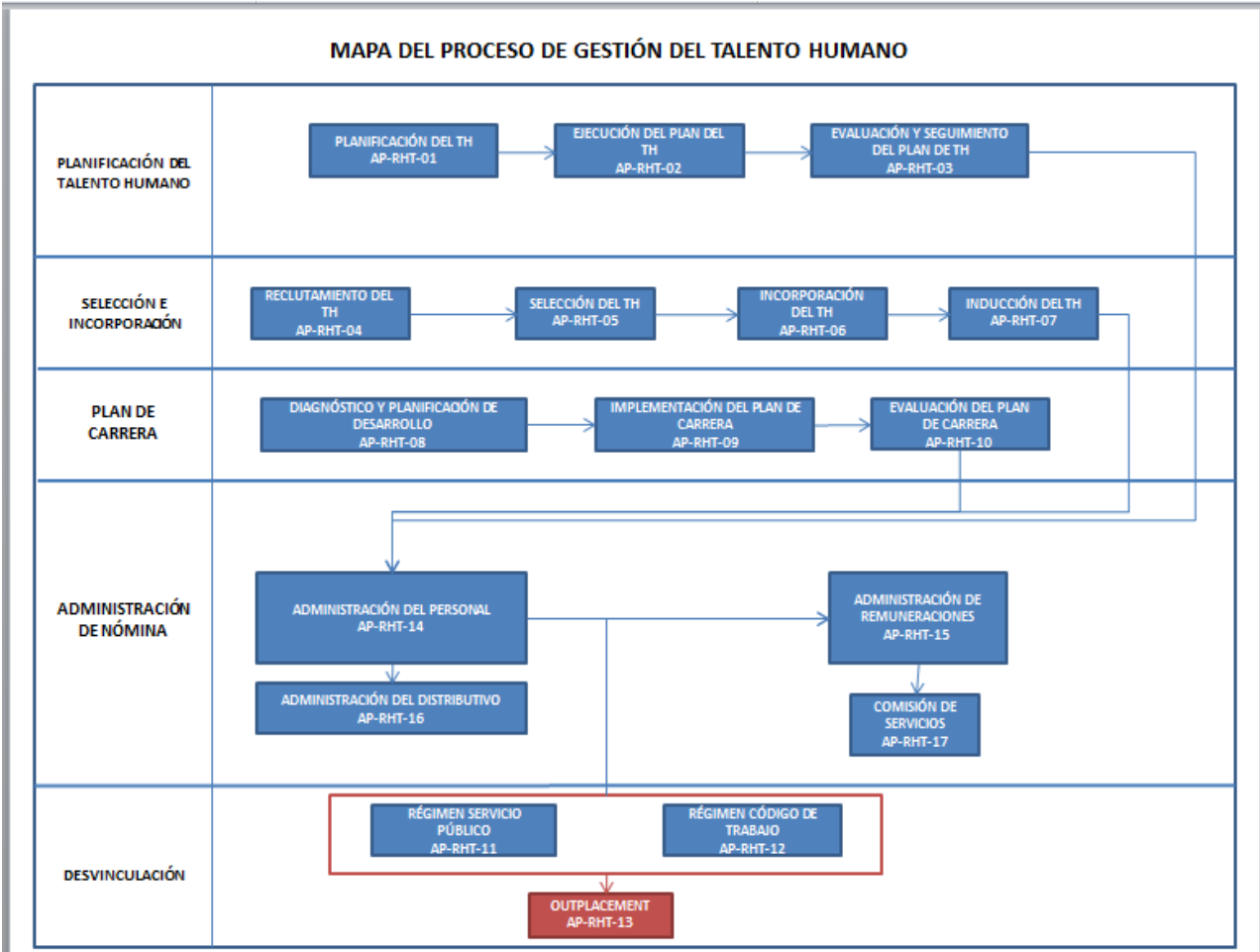
Ilustración Gráfica 24 Mapa de Proceso de Gestión del Talento Humano-Seguridad Ocupacional



DESARROLLO DEL PROCESO DE OUTPLACEMENT:

Para el desarrollo del proceso se procederá a hacer una actualización del macroproceso de la Subgerencia de Talento Humano, el macroproceso propuesto al Directorio del Banco de acuerdo al estudio conectaría directamente al proceso de desvinculación y vincularía con los subprocesos de Régimen Servicio Público y Régimen Código de Trabajo. (Macro figura con el proceso).

Ilustración Gráfica 25 Mapa del Proceso de Gestión del Talento Humano - Desvinculación



Para el desarrollo del proceso, el código va a ser AP-RHT; 13 siguiendo la metodología de gestión de procesos siguiendo al manual de proceso aprobado el 25 de julio de 2011 el cual irá registrado en el Flujograma detallado a continuación y será presentado a consideración del Directorio del Banco Ecuatoriano de la Vivienda del cual serán responsables el Subgerente de Talento Humano y jefe de Desarrollo Organizacional.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

AREA RESPONSABLE: SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS

ELABORACIÓN DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN

EDN001-BEV

OBJETIVO:

Desarrollar la Detección de Necesidades de Desvinculación, en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda a fin de contar con los elementos necesarios para la implementación del proceso de outplacement que contribuirá a la reinserción de los trabajadores del BEV a la sociedad.

POLÍTICAS:

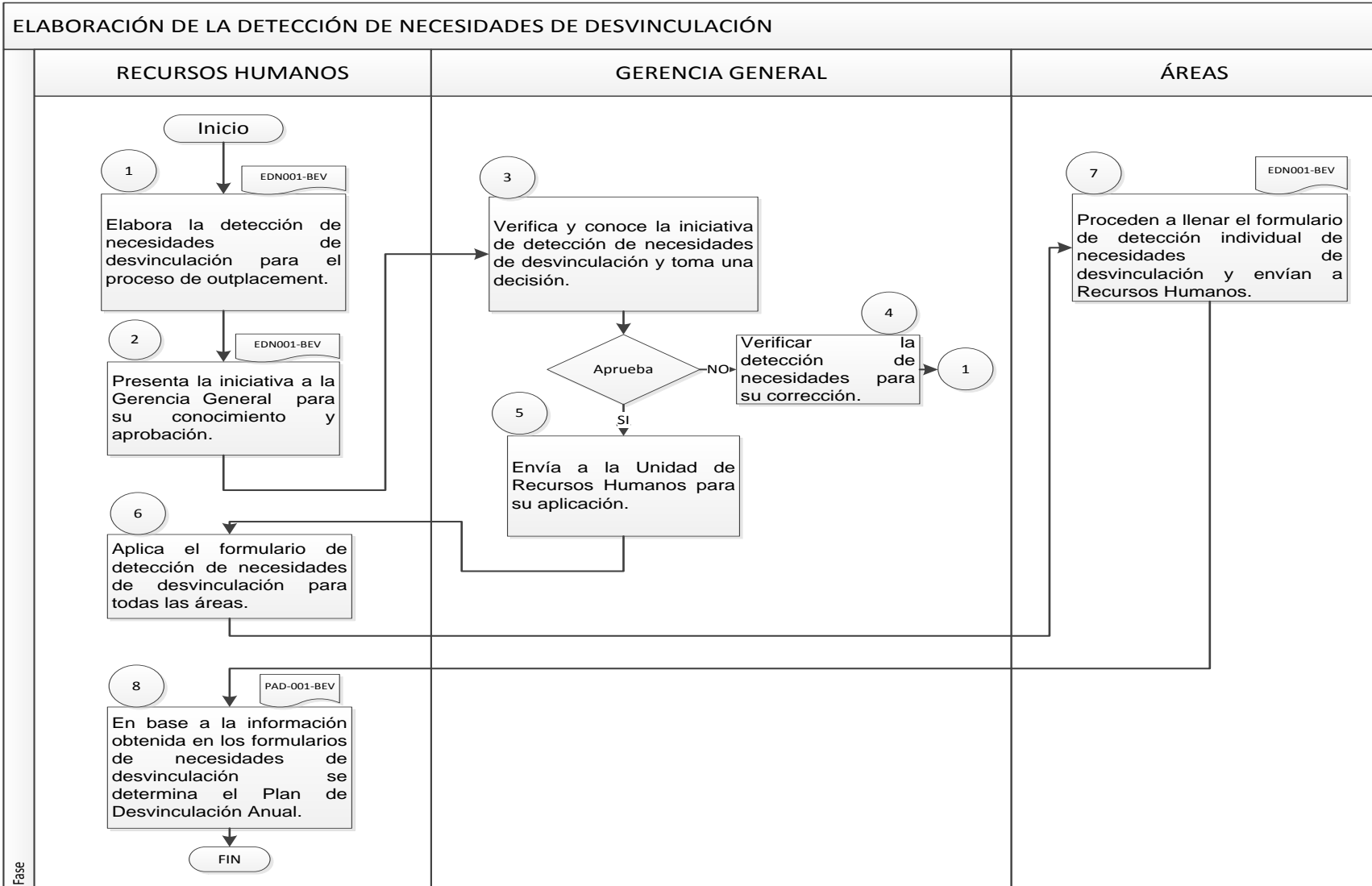
- La Gerencia General conjuntamente con la Subgerencia Bancaria de Recursos Humano y a través de la Unidad de Desarrollo Organizacional, coordinarán el levantamiento de la Detección de Necesidades de Desvinculación para los funcionarios de la Institución.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos será la encargada de determinar los rangos de edad, los tiempos de servicio en los cuales se podrá aplicar los procesos de outplacement para cada uno de los funcionarios del BEV.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos será la encargada de realizar capacitaciones para el personal que este iniciando el proceso de outplacement.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos deberá determinar el o los responsables de verificar el cumplimiento adecuado del proceso, así como la actualización periódica del mismo.

- Para el desarrollo del proceso de outplacement se deberá utilizar la ficha AP-RHT-13.
- El levantamiento de necesidades de desvinculación se lo realizará de manera trimestral, con la finalidad de determinar los candidatos que puedan estar inmersos en el programa de outplacement.
- La determinación de la detección de necesidades deberá estar alineado a las leyes o normativas vigentes en el País (Losep, Código de Trabajo, etc).

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Documentos Relacionadas
1	Recursos Humanos	Elabora la detección de necesidades de desvinculación para el proceso de outplacement.	EDN001-BEV
2	Recursos Humanos	Presenta la iniciativa a la Gerencia General para su conocimiento y aprobación.	
3	Gerencia General	Verifica y conoce la iniciativa de detección de necesidades de desvinculación y toma una decisión.	EDN001-BEV
4	Gerencia General	Si no aprueba regresa a la verificación de necesidades para corrección.	
5	Gerencia General	De estar aprobado se envía a la Unidad de Recursos Humanos para su aplicación.	

6	Recursos Humanos	Aplica el formulario de detección de necesidades de desvinculación para todas las áreas.	EDN001-BEV
7	Áreas	Proceden a llenar el formulario de detección individual de necesidades de desvinculación y envían a Recursos Humanos.	EDN001-BEV
8	Recursos Humanos	En base a la información obtenida en los formularios de necesidades de desvinculación se determina el Plan de Desvinculación Anual.	PAD-001-BEV

ÁREA RESPONSABLE: SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS



Fase

Formulario de detección individual de necesidades de desvinculación

Fecha:

1

Nombre del Trabajador		Funciones o Cargo	
2		3	
Gerencias		Subgerencias	Unidad
4		5	6

El presente instrumento, tiene como objeto detectar las necesidades individuales de desvinculación de los funcionarios del BEV, con el fin de estructurar un Plan de Desvinculación Anual.

Sobre las encuestas personalizadas realizadas previamente en nuestra organización se determinó los proceso y actividades esenciales para la implementación del outplacement dentro del BEV, con la finalidad de brindar apoyo, orientación, asesoría y capacitación a los funcionarios que acceden al proceso de desvinculación, en la búsqueda de una actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

1.1 Este cuadro debe ser utilizado para determinar las funciones y actividades que realiza el funcionario.

Actividades esenciales que realiza en su cargo	
1	7
2	
3	
4	

1.2 Este cuadro debe ser utilizado para determinar los factores relacionados con el proceso de desvinculación del funcionario.

Factores para Aplicar el Proceso de Outplacement		
Actividad	Tipo de Desvinculación	Tipo de capacitación a aplicar
1		8
2		
3		
4		

1.3 Este cuadro debe ser utilizado para determinar las necesidades de personal que deberá cubrir la institución luego de una desvinculación.

Necesidades de Contratación de Recursos Humanos				
Cargo	Habilidad, Conocimiento o Destreza, Funciones	Básico	Intermedio	Avanzado
			9	

1.4 Este cuadro debe ser llenado por el área de recursos humanos y el funcionario.

Para que es Apto el Funcionario (negocio propio, redes de mercadeo, continuación de carrera y jubilación activa).
10

1. Fecha en la que se elabora el formulario
2. Nombre del funcionario(s) que llena el formulario
3. Funciones o actividades que realiza el funcionario que se encuentra en el proceso de desvinculación.
4. Nombre de la Gerencia, Subgerencia, Regionales, Unidades del Funcionario
5. Nombre de la Gerencia, Subgerencia, Regionales a la que pertenece el funcionario.
6. Nombre de la Unidades o Área a la que pertenece el funcionario
7. Detalle de las actividades determinadas como esenciales, en el Perfil de competencias del cargo del funcionario
8. Factores que se deben conocer del funcionario para aplicar el proceso de outplacement es decir: sus actividades, el tipo de desvinculación al que se acoge y el tipo de capacitación que se aplicará.
9. Necesidades de contratación de funcionarios de acuerdo a las capacidades del funcionario que se encuentra en el proceso de desvinculación
10. Enumerar las características de trabajos o actividades que puede desempeñar el funcionario luego del proceso de desvinculación, para así poder determinar el tipo de capacitación a aplicar.

OBJETIVO:

Desarrollar un Plan Anual de Desvinculación con el cual se cubra las necesidades detectadas para la ejecución del Proceso de Outplacement en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

POLÍTICAS:

- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos conjuntamente con la Unidad de Desarrollo Organizacional procederán a levantar la información detectada durante el procedimiento de elaboración de detección de necesidades de desvinculación.
- El Plan Anual de Desvinculación, será el mecanismo de determinación de cronogramas, actividades, responsables para la ejecución del proceso de outplacement.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos en base a la detección de necesidades, procederá a analizar los recursos necesarios asociados a la ejecución del proceso de desvinculación.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos en base a la detección de necesidades deberá analizar los requerimientos de personal a ser contratado para suplir las plazas de trabajo e ingresar al proceso respectivo.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General y la Subgerencia Bancaria Financiera deberán determinar las partidas presupuestarias a ser asignadas en las diferentes etapas del proceso.
- El Plan Anual de Desvinculación deberá ser revisado conjuntamente con las áreas asociadas al proceso de desvinculación y cuya aprobación deberá ser llevado conjuntamente con la Gerencia General.

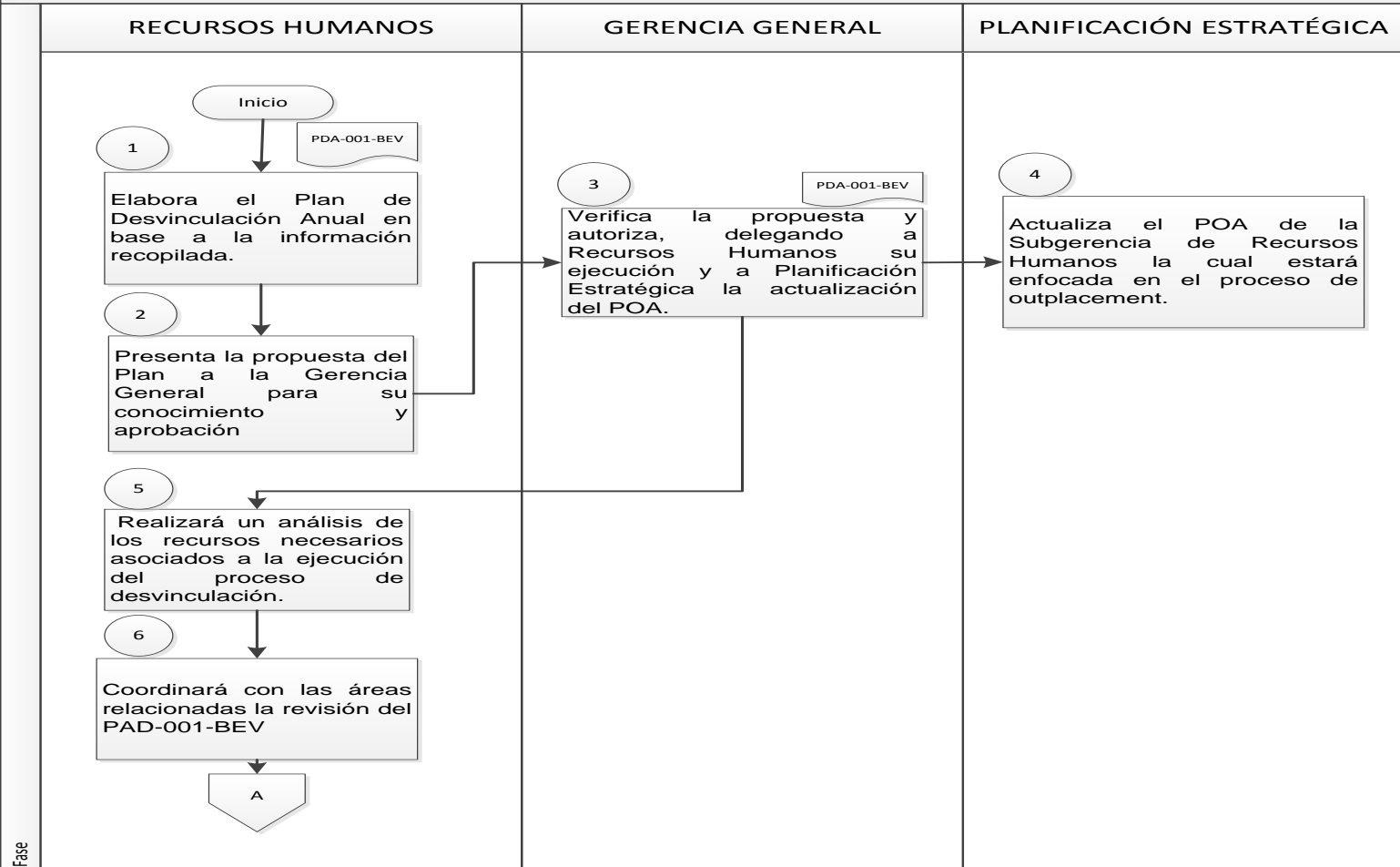
- El Plan Anual de Desvinculación deberá contar con una revisión periódica trimestral que permita determinar nuevas necesidades o reformas, la cual deberá ser aprobada por la Gerencia General del BEV.
- Una vez aprobado el Plan Anual de Desvinculación deberá ser remitido a la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos la cual se encargará de disponer a las Unidades y Áreas relacionadas la ejecución del proceso de outplacement AP-RHT-13.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos deberá proporcionar al ejecutivo y a los empleados la determinación de herramientas y técnicas para la identificación de sus actividades con la finalidad de que al final del proceso de desvinculación cuenten con oportunidades de carrera de manera exitosa en el menor tiempo posible.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Documentos Relacionados
1	Recursos Humanos	Elabora el Plan de Desvinculación Anual en base a la información recopilada.	EDN001-BEV
2	Recursos Humanos	Presenta la propuesta del Plan a la Gerencia General para su conocimiento y aprobación.	PDA-001-BEV
4	Planificación Estratégica	Actualiza el POA de la Subgerencia de Recursos Humanos la cual estará enfocada en el proceso de outplacement.	

5	Recursos Humanos	Realizará un análisis de los recursos necesarios asociados a la ejecución del proceso de desvinculación.	PDA-001-BEV AP-RHT-04 AP-RHT-05 AP-RHT-06 AP-RHT-07
6		Coordinar con las áreas relacionadas la revisión del PAD-001-BEV	
7		Se encargara de la revisión trimestral del PAD-001-BEV	
8		Dispondrá y dará a conocer a las áreas relacionadas la ejecución del proceso AP-RHT-13.	
9		Determinará las herramientas y técnicas necesarias que serán base para el proceso de outplacement.	

ÁREA RESPONSABLE: SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS

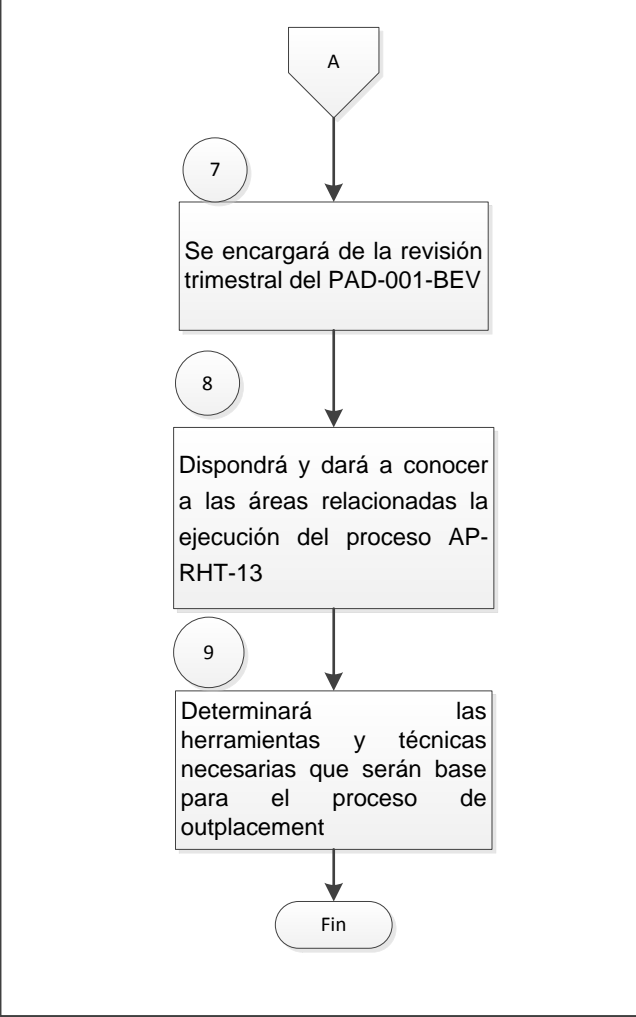
ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESVINCULACIÓN ANUAL



Fase

ELABORACION DEL PLAN DE DESVINCULACIÓN ANUAL

RECURSOS HUMANOS



**BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

PLAN DE DESVINCULACIÓN ANUAL /PAD-001-BEV

AÑO:

1

TIPO DE DESVINCULACION	AREAS SOLICITANTES	OBJETIVO	CRONOGRAMA	MONTO	VALOR PRESUPUESTADO	ANUAL																																																
2	3	4	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																					6	7	8
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																											
			5																																																			

1. Año correspondiente al Plan de Desvinculación.
2. Nombre del Tipo de Desvinculación.
3. Descripción de las áreas solicitantes que presentaron la necesidad de desvinculación de funcionarios.
4. El Objetivo debe describir el proceso de outplacement, su formulación está subordinada a los detalles del levantamiento de necesidades de desvinculación realizado.
5. Cronograma de desvinculación describe el tiempo de ejecución del proceso.
6. El monto de inversión por persona, es el cálculo total del monto efectivo que va a ser aplicado al funcionario por desvincularse como parte del proceso de outplacement.
7. El valor total presupuestado es la inversión definitiva por el tipo de desvinculación.
8. Se determina el año del plan de desvinculación.

ÁREA RESPONSABLE: SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS

EJECUCIÓN DE EVENTOS DE DESVINCULACIÓN DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA.

EED001-BEV

OBJETIVO:

Satisfacer las necesidades y demandas encontradas durante la elaboración de necesidades de desvinculación de personal, dando cumplimiento al plan anual de desvinculación.

POLÍTICAS:

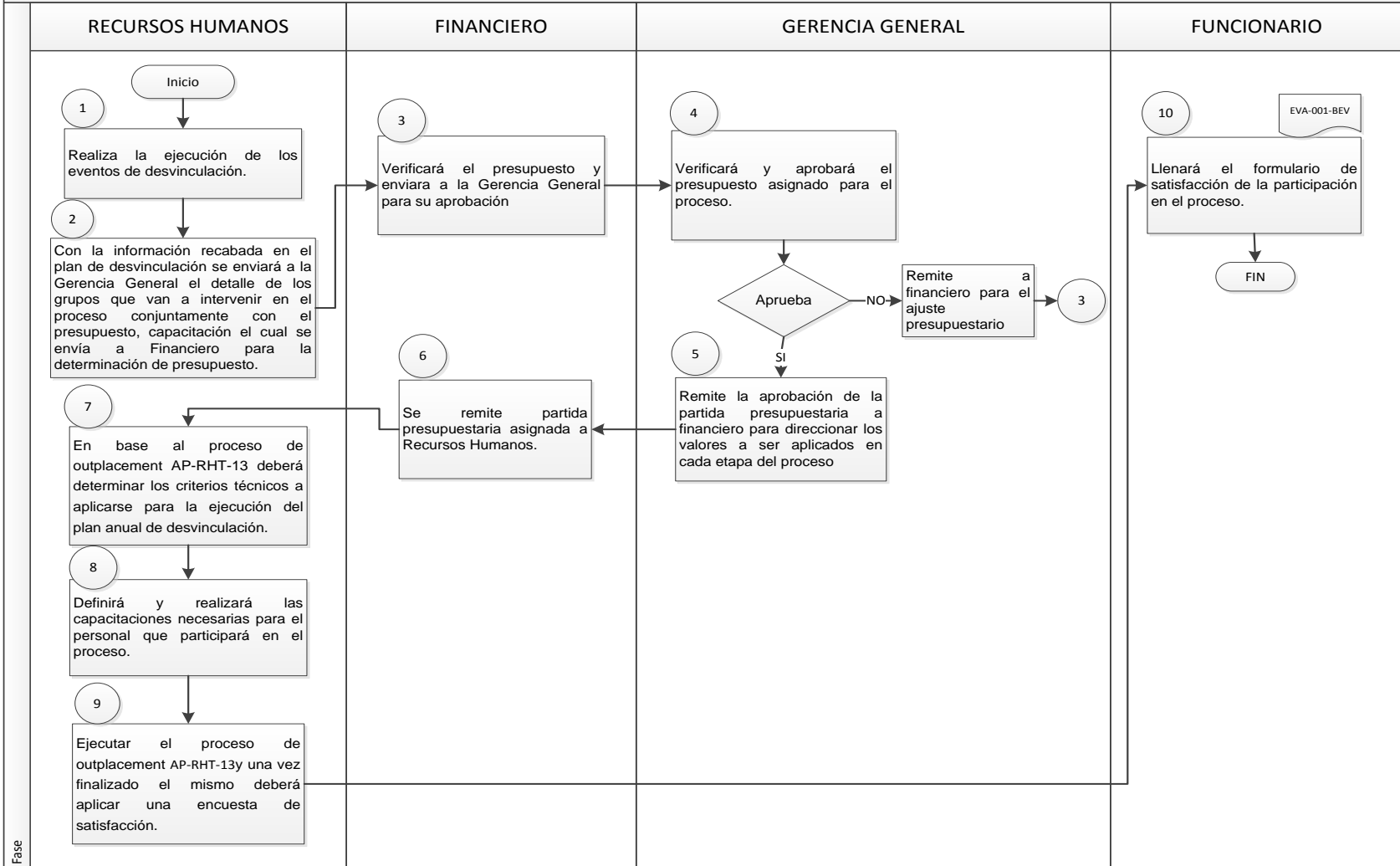
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos será la encargada de controlar, vigilar y evaluar la correcta ejecución del plan anual de desvinculación.
- La ejecución de los eventos de desvinculación estará a cargo de la subgerencia bancaria de recursos humanos.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos, será la encargada de realizar las capacitaciones necesarias para el personal que se vaya a desvincular y sea parte del proceso de outplacement.
- Los costos de inversión del proceso de desvinculación u outplacement serán asumidos de manera total o parcial por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.
- El proceso de outplacement deberá estar apegado a la Ley Orgánica del Sector Público, Código de Trabajo y Ley del IESS, etc.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos deberá sustentar los criterios técnicos y la valoración de ejecutar el plan anual de desvinculación basado en el proceso de outplacement AP-RHT-13.
- Los subgerentes bancarios o responsables de área deberán apoyar en la ejecución de los eventos de desvinculación del personal a su cargo.
- La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos, una vez finalizado el proceso de outplacement deberá ejecutar una encuesta de satisfacción del personal que participó en el proceso.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Documentos Relacionados
1	Recursos Humanos	Realiza la ejecución de los eventos de desvinculación	PAD-001-BEV
2	Recursos Humanos	Con la información recabada en el plan de desvinculación se enviará a la Gerencia General el detalle de los grupos que van a intervenir en el proceso conjuntamente con el presupuesto, capacitación el cual se envía a la Gerencia General para su aprobación.	PAD-001-BEV
3	Financiero	Verificará el presupuesto y enviara a la Gerencia General para su aprobación	
4	Gerencia General	Verificará y aprobará el presupuesto asignado para el proceso.	
5	Gerencia General	Remite la aprobación de la partida presupuestaria a financiero para direccionar los valores a ser aplicados en cada etapa del proceso	
6	Financiero	Se remite partida presupuestaria asignada a Recursos Humanos.	Partida Presupuestaria
7	Recursos Humanos	En base al proceso de outplacement AP-RHT-13 deberá determinar los criterios técnicos a aplicarse para la ejecución del	AP-RHT-13

		plan anual de desvinculación.	
8	Recursos Humanos	Definirá y realizará las capacitaciones necesarias para el personal que participará en el proceso.	
9	Recursos Humanos	Realizará la ejecución del proceso de outplacement y una vez finalizado el mismo deberá aplicar una encuesta de satisfacción.	
10	Funcionario	Llenará el formulario de satisfacción en la participación del proceso.	EVA-001-BEV

ÁREA RESPONSABLE: SUBGERENCIA BANCARIA DE RECURSOS HUMANOS

EJECUCIÓN DE EVENTOS DE DESVINCULACIÓN DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA



Fase

5.1 FICHA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE OUTPLACEMENT.

La presente ficha muestra el proceso de outplacement que será aplicado una vez que se cuente con los planes anuales, necesidades de desvinculación que será aplicado en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y que será enviado a Gerencia General para aprobación y ejecución del mismo.

ÍNDICE:

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. POLÍTICAS
5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO
6. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO
7. SALIDAS DEL PROCESO
8. FLUJOGRAMAS DEL PROCESO
9. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES
10. INDICADORES DE GESTIÓN

Modificación respecto a la edición anterior

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Desarrollo Institucional

Subgerencia de Recursos Humanos

Directorio

Fecha

Fecha:

Fecha:

1. OBJETO

Es un proceso que no solo está vinculada al despido sino constituye la oportunidad de realizar un proceso de re-ingeniería personal que agregue valor a su vida profesional y personal siendo una herramienta de recursos humanos, la cual es implementada por las organizaciones modernas, que creen seriamente en la importancia de las personas, se utiliza principalmente en los procesos de cambio que enfrentan permanentemente las empresas y que puede significar el despido del personal.

2. ALCANCE

El proceso inicia identificando a los servidores que serán desvinculados de la institución, con los cuales se desarrollará el plan de outplacement y finalizará con el apoyo en el proceso y acompañamiento al servidor para que tenga un retiro productivo.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **MRL.-** Ministerio de Relaciones Laborales
- **LOSEP.-** Ley Orgánica del Servicio Público
- **BEV.-** Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- **TH.-** Talento Humano
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **Outplacement:** herramienta de recursos humanos a la cual recurren las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las personas, se utiliza principalmente en los procesos de cambio que enfrentan permanentemente las empresas y que puede significar el despido del personal.

4. POLÍTICAS

- LOSEP y su reglamento
- Código del Trabajo
- Ley del IESS

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO

- Subgerente de Recursos Humanos conjuntamente con el servidor

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RECURSOS HUMANOS

1. Iniciar identificando el o los servidores que serán desvinculados.
2. Elaborar un plan de transición para analizar la forma de desvinculación que se va a efectuar.
3. Preparar la información y el mensaje que se va a comunicar al servidor.

SERVIDOR

4. El servidor tiene conocimiento sobre la desvinculación y el plan de transición que se va a realizar en la institución de acuerdo al tipo de desvinculación al que vaya a acogerse.
5. El servidor conoce, analiza y toma una decisión donde se le realiza la siguiente pregunta ¿Desearía acogerse al proceso de outplacement?, de no aceptar ser parte del mismo, pasaría al proceso de Administración de Nómina y se daría fin al proceso.
6. Si se acoge al proceso de outplacement se realiza un análisis de los proyectos laborales y del perfil del servidor para identificar las capacidades, habilidades, cualidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, el fin es obtener un buen perfil del trabajador.
7. En función de este resultado se ajusta al perfil y objetivos profesionales y personales en base a la realidad del mercado, canalizar posibilidades de cambio de puestos, buscar ofertas de trabajo o autoempleo.
8. Elaborar un proyecto profesional en función del análisis y valorar los resultados, esto ayudará a dar

coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales.

El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.
- Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.
- Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.
- Emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

9. Se debe realizar una reunión para evaluar, analizar y verificar las competencias del servidor guiándolo y encaminándolo mediante una capacitación al método más óptimo para el servidor.

TALENTO HUMANO/SERVIDOR

10. Se le guiará si es capacitación por continuación de carrera, se conecta con el número 14 pero de no acogerse a continuación de carrera se analizará y verificará que tipo de desvinculación es, si es por negocio propio se conecta con el numeral 18 y de no ser el caso se dará por jubilación activa.

11. Se elaborará el plan de jubilación activa efectivo para el retiro donde se analiza ámbito de la vida profesional, familiar, personal, espiritual, financiero y del ocio.

12. Desarrollar programas de capacitación y coaching.

13. Dar apoyo al proceso y acompañamiento al servidor para que tenga un retiro productivo.

14. Si es por búsqueda de empleo se realizará un análisis de empleabilidad y preparación para la búsqueda de un nuevo empleo.

15. Se realiza un taller de continuación de carrera donde el funcionario será orientado a la búsqueda de

una nueva continuidad laboral.

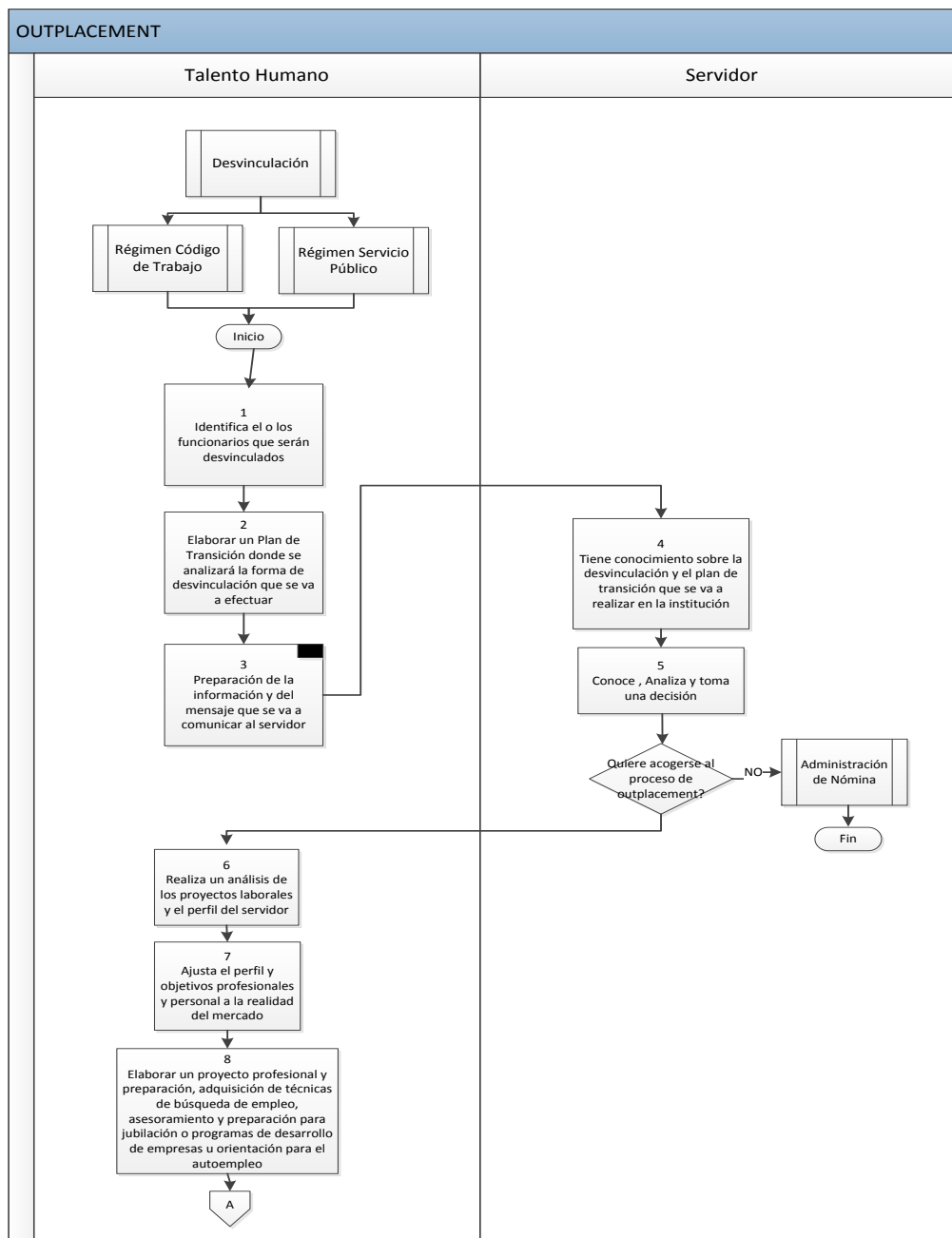
16. Se desarrolla las competencias básicas para la búsqueda de un nuevo empleo.
17. Se da acompañamiento y apoyo en el proceso donde el área de Recursos Humanos analiza a profundidad competencias, habilidades, experiencia, se realiza entrevistas filmadas para preparar a la persona a presentarse de una manera eficaz y confiable para que salgan al mercado bien preparados maximizando sus posibilidades de conseguir la posición mas adecuada en el menor tiempo posible.
18. Si es por negocio propio se realizará un taller en base a lo mencionado, donde se orientará al servidor para que conozca sobre los aspectos básicos para convertirse en un empresario.
19. Se elabora un plan de negocios en el que dé a conocer como crear un negocio propio y ser un empresario de calidad.
20. Se realizan charlas relacionadas con la organización del negocio en el que se tratarán temas de Gestión de Nuevos Negocios luego de eso se conectará con el proceso de administración de nómina y finaliza el proceso.

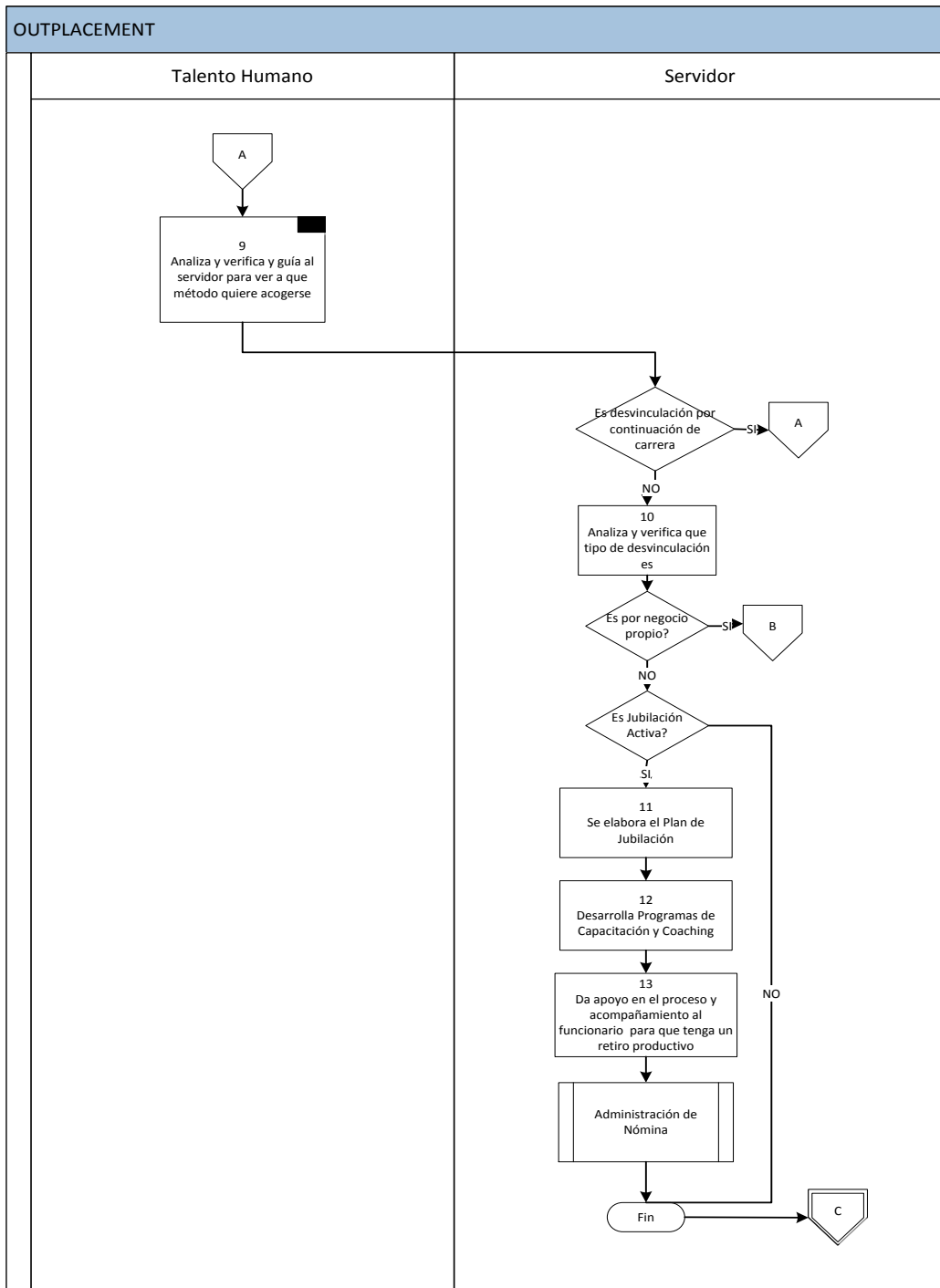
FIN

7. SALIDAS DEL PROCESO

- El servidor desvinculado será guiado, capacitado e integrado a la sociedad.

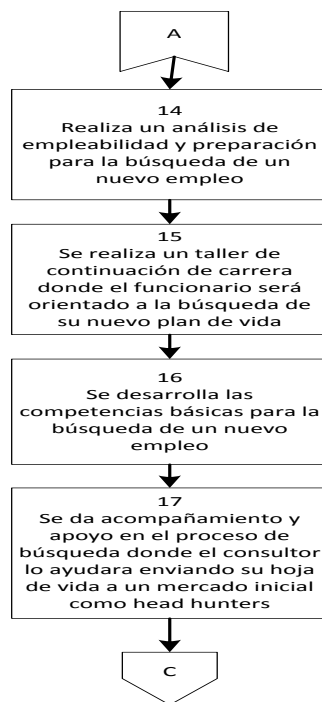
8. FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO

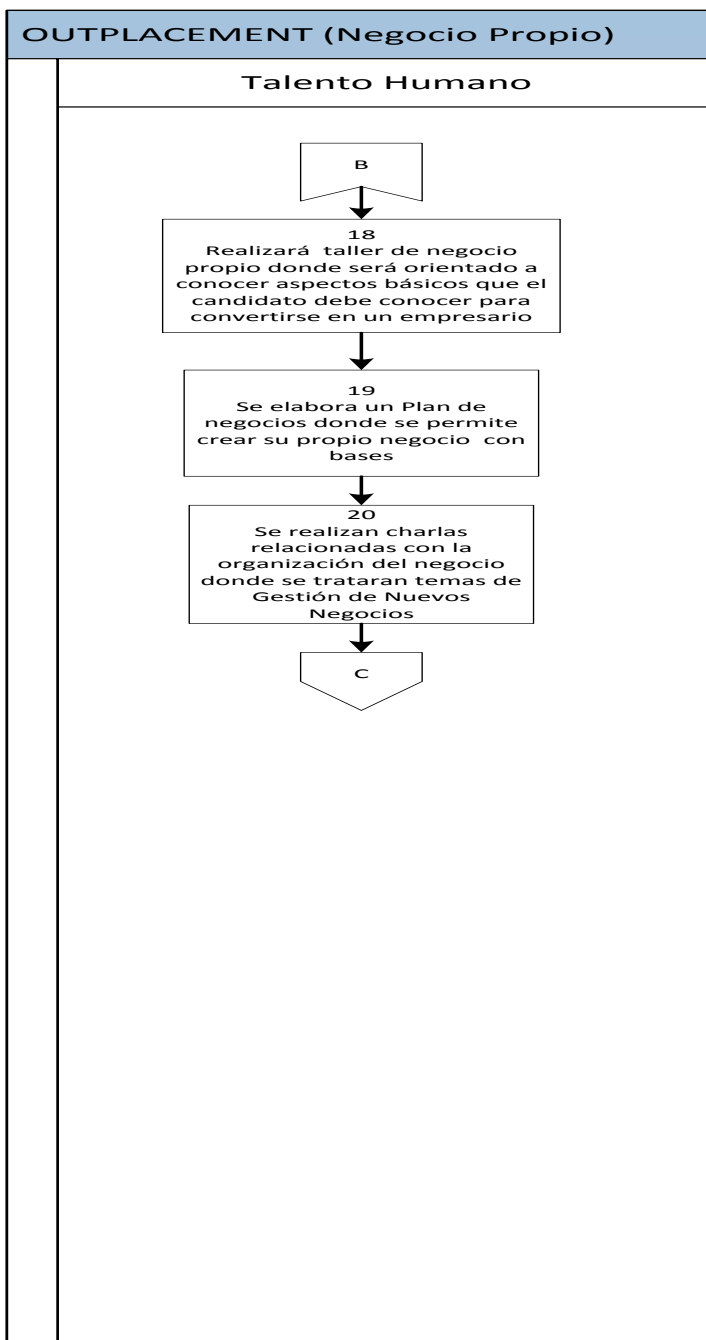




OUTPLACEMENT (Busqueda de nuevo empleo)

Talento Humano





9. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- ✓ Número de participantes en el proceso.
- ✓ Proyectos desarrollados.

10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

C1-A3	Verificar y analizar la información que se va a comunicar.
C2-A9	Analizar, verificar y guiar al servidor en cuanto al método que se va a acoger.

11. INDICADORES DE GESTIÓN

- ✓ Tiempo de ejecución del proceso.

- Al ser un proceso modular en la implementación del proceso se dará capacitación en los siguientes temas que el funcionario que este participando en este proceso en base a su potencial designará uno de ellos con el cual podrá reintegrarse a la sociedad de una manera exitosa.
- ✓ **Negocio propio:** Se busca asesorar al candidato a maximizar sus oportunidades de tener éxito si desea independizarse y poner su propio negocio es decir con este taller aprenderán aspectos básicos para convertirse en empresario.

Fase 1:	Análisis de adaptación al cambio y autoevaluaciones
En esta fase inicial, se alentará el auto conocimiento del participante en relación a sus expectativas de generación de un Negocio Propio, se utilizarán videos, reflexiones sobre los mismos, ejercicios para la identificación de habilidades y características personales, como también preferencias laborales.	
Fase 2:	Su Potencial Empresarial
Se trabajará en explorar la propia motivación por ser empresario, se ampliará la perspectiva hacia el análisis de casos empresariales exitosos y no exitosos rescatando factores que pueden influir en el curso de su orientación. Se realiza en esta fase un completo assessment del perfil empresarial para conocer el ajuste las competencias clave requeridas para constituir un emprendedor	
Fase 3:	Identificación de su Idea de Negocio
Esta es la fase en la que se explora, identifica y selecciona la Idea de Negocio. Se diseña y aprueba su Concepto de Negocio, se escribe la Misión, Visión y Valores de la Empresa, para ello se trabaja en orientar sobre fuentes de inspiración y herramientas para realizar un trabajo de campo (Estilo de Comunicación, Red de Contactos) y prueba del concepto.	
Fase 4:	Mercado y Ventas
e realiza un proceso de Investigación, Análisis y definición de estrategias de mercado y ventas para obtener los siguientes objetivos específicos: detallar información de sus productos o servicios, conocer a sus clientes y su competencia, conocer su mercado, determinar el costo y precio de sus productos o servicios y definir sus estrategias de Mercado y Ventas.	
Fase 5:	Estructura Organizacional
Se diseña una estructura organizacional general, desarrollo de procesos, los elementos que debe considerar en su planeación estratégica y las consideraciones que debe tener en el momento de legalizar su empresa, definir su forma jurídica y los costos asociados, incluyendo los permisos, licencias y seguros requeridos.	
Fase 6:	Plan de Negocio Financiero
Todo negocio requiere de un análisis financiero estructurado y un plan de negocios que lo sustente. En esta fase revisaremos la información requerida para elaborar su plan de negocios y algunas herramientas para tener en cuenta en su análisis financiero.	

✓ **Continuación de Carrera:** Se busca preparar al candidato focalizando el mercado adecuado donde pueda continuar con su vida laboral.



Proceso de Toma de Decisiones	-Habilidades- Conocimiento -Logros -Estilo de Comunicación -Preferencias laborales -Criterios en la selección	-Tipo de Hoja de Vida e Investigación -Partes de la Hoja de Vida -Redacción de la Hoja de Vida -Transición de Carrera	-Estrategia -Investigación -Transición -Plan de Acción -Ajuste de la Hoja de Vida al tipo de Mercado -Introducción de dos minutos	-Tipos de Entrevista -Escucha activa -Cartas -Preparando preguntas	-Estrategia -Evaluación -Contratación -Negociación del ofrecimiento salarial	-Aceptando el trabajo -Creando una buena relación de trabajo con su jefe -Planeando para el futuro
-------------------------------	---	---	---	--	---	---

✓ **Redes de Mercadeo:** Se busca ubicar al candidato en un negocio donde puede trabajar invirtiendo poco dinero y hacerlo desde su hogar donde alguien sin o con educación, descendencia de renombre, o una grande e inmensa inversión puede hacerse rico. Los beneficios son extraordinarios. Sin límites en el potencial de ganancias, reducción de impuestos, oportunidades de viaje, la oportunidad de ayudar a otros mientras construyes tu propio éxito.

Se buscará las diferentes empresas de redes de mercadeo donde se analizará la empresa, el producto, mercado para así escoger la mejor.

- ✓ **Jubilación Activa:** se busca realizar una capacitación donde conjuntamente con el candidato se realizara análisis de calidad de vida, asesoramiento profesional especializado sobre planificación financiera entre lo que se detalla a continuación:

Introducción al Programa: Actividades de bienvenida, Mitos y Realidades del Retiro, Factores críticos para un retiro exitoso (evaluación auto-diagnóstica) sobre factores fuertes, factores medios y factores objetivo en: Reorientación laboral – Actitud ante la Jubilación – Orientación – Percepción de la Salud – Seguridad Financiera – Satisfacción con la vida – Sentido de la vida – Ocio – Adaptabilidad, Consideraciones sobre la familia y las relaciones.

Reorientación Laboral: aspectos considerados favorables o desfavorables ante la posibilidad de un nuevo empleo, Auto-análisis, análisis de opciones laborales después del retiro. Cuestionario de preferencias Retiro/Trabajo. Elaboración de la agenda de Retiro.

Actitud Positiva Hacia el Retiro; Desarrollar criterios de satisfacción ante el Retiro. Identificación de actitudes frecuentes frente al retiro.

Autonomía; Elaboración del propio cronograma de acciones personales para el retiro. Evaluación sobre autonomía en el propio direccionamiento del proyecto de retiro.

Percepción de Salud; Inventario de prácticas de salud. Diseño de plan de acción para atender a su salud y ejercicios durante el retiro. Identificación y entrenamiento para controlar el stress del retiro.

Seguridad Financiera; Asesoramiento profesional especializado sobre planificación financiera. Identificación de estado actual financiero y proyecciones según objetivos de vida deseados

Calidad y significado de vida; Análisis de calidad de vida. Energía y vitalidad. Trabajo para la identificación personal de sentido de vida. Revisión de las cinco mayores necesidades de vida. Actividad

Ocio y Adaptabilidad; Identificación de actividades preferidas para aplicar el tiempo libre Perfil de adaptabilidad. Criterios personales de transición. Ajuste a las fases de retiro. Familia y Relaciones; Evaluación de capacidad de relacionamiento. Fortalecimiento del vínculo afectivo con personas cercanas.

Desarrollando el Plan Exitoso de Retiro; Declaración personal de objetivos para el retiro. Creación de un plan personal efectivo para el retiro.

5.2 PRESUPUESTO PROCESO DE OUTPLACEMENT

La definición de presupuestos asignados al presente proyecto de tesis, se han determinado tomando en cuenta que el BEV cuenta con RRHH, Tecnológicos, Materiales de Oficina, etc.

Presupuesto - Recursos Humanos

Tabla 2 Definición Presupuesto Recursos Humanos

Recursos Humanos					
Recurso	# Requerido	Horas de trabajo al mes	Costo * Hora	Total al Mes	Total al año
Profesional Bancario 4	1	160	10	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Encuestador	1	20	10	\$ 200,00	N/A
Levantamiento del Proceso y Documentación	1	60	10	\$ 60,00	\$ 2.400,00 por 4 meses
Total				\$ 1.860,00	\$ 21.600,00

Elaborado por: Andrea López Chiriboga

- El profesional bancario 4 será el encargado de la implementación del proceso que se ha desarrollado en esta tesis por lo cual el mismo deberá quedar como recurso humano definitivo de la institución.
- El encuestador será el encargado de levantar la información que servirá posteriormente para la formulación y estructuración del proceso.
- En el levantamiento del proceso y documentación se realizó la elaboración de una ficha del proceso en la cual incluye objetivos, alcance, diagrama de flujo, controles, descripciones, etc.

Presupuesto – Materiales Tecnológicos

Tabla 3 Definición Presupuesto Materiales Tecnológicos

Materiales de Tecnológicos			
Recurso	# Requerido	Valor Unitario	Total
Equipo Computador I3-3220 4GB,500GB	1	\$ 726,00	\$ 813,12
Grabadora de audio para reuniones	1	\$ 68,00	\$ 76,16
Proyector	1	\$ 734,00	\$ 822,08
Videoconferencia *	-	-	-
Total		\$ 1.528,00	\$ 1.711,36

Elaborado por: Andrea López Chiriboga Videoconferencia con recursos del BEV.

- Equipo de Computación estará asignado a lo largo del proyecto de tesis.
- Grabadora de audio estará asignado para las reuniones a realizarse con el personal estratégico del BEV.
- Proyector estará asignado para las presentaciones y avances del proyecto.
- Videoconferencia estará asignado para las reuniones con personal clave o estratégico de las regionales.

Presupuesto – Materiales de Oficina

Tabla 4 Presupuesto - Materiales de Oficina

Materiales de Oficina			
Recurso	#Requerido	Valor Unitario	Total
Resma de papel A4 de 500H	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Copias	60	\$ 0,05	\$ 3,00
Esferos, Lápices, etc.	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Carpetas	10	\$ 0,25	\$ 2,50
Total		\$ 4,80	\$ 17,50

Elaborado por: Andrea López Chiriboga

- ✓ Los recursos antes expuestos han sido distribuidos y utilizados a lo largo de la tesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El Outplacement o Desvinculación Programada / Asistida es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona que se encuentra en el proceso desvinculación de la empresa; en la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y con iguales o mejores condiciones a las de su anterior ocupación y en el menor tiempo posible.
- La metodología del OPC, puede ser direccionada a personas que se encuentran en proceso de desvinculación, así como a quienes deseen desarrollar su carrera profesional de forma diferente o mejorar sus condiciones de empleo mediante un cambio de empleador.
- Los métodos de Desvinculación Programada, pueden instruir a las personas que se encuentran en los procesos de desvinculación con herramientas que permitan desarrollar sus habilidades y destrezas en campo profesional, así como potenciarlas para nuevos emprendimientos.
- El OPC ha determinado que para obtener empleo no es suficiente los conocimientos técnicos o un título profesional, sino que se valoren de forma significativa una serie de habilidades personales tales como: capacidad de expresión oral y escrita, iniciativa, interés, capacidad para trabajar con otras personas, capacidad para expresar afectos y puntos de vista propios y otras similares, las mismas que forman parte de los programas de entrenamiento del OPC.
- Las plantillas de necesidades de desvinculación, plan de desvinculación anual y ejecución de eventos de desvinculación sirve como un insumo de gran importancia en la implementación del proceso de outplacement.

- Con este proceso las personas pueden identificar más fácilmente determinar sus fortalezas, capacidades potenciando sus iniciativas, habilidades para crear emprendimientos o desempeñarse en otros campos en los que se aptos.
- Los empleados enfrentarán la nueva situación como un reto y con la actitud adecuada, logrando superar en corto tiempo la crisis personal, familiar y el trauma que pudo haberle causado el despido, reduciendo el tiempo de desempleo y consiguiendo una rápida reubicación en el mercado laboral.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere la aplicación del proceso de outplacement la propuesta planteada anteriormente ya que es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación que ayudara a las personas desvinculadas de la institución para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad en el menor tiempo posible, al ser el trabajo una vinculación personal, social, económica de carácter vital, su perdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros , por lo que al aplicar este proceso en la institución minimizara estos trastornos y constituirá una moderna herramienta inserta en la gestión estratégica de recursos humanos.
- La aplicación del outplacement ayudará al personal a tener una visión más clara de que podrán hacer después de una desvinculación, reestablecerá el clima laboral que es un elemento indispensable para el buen desarrollo de las labores diarias del personal, contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales, así como el conocimiento y la información oportuna al público interno les permitirá acogerse al proceso de una manera eficaz y confiable.
- La elaboración de la detección de necesidades del proceso de desvinculación, debe ser el insumo por el cual se debe empezar, con la finalidad de identificar necesidades puntuales sobre las cuales se desarrollarán los planes anuales y la implementación del outplacement, de manera que se encuentren correctamente alineados a las necesidades reales de la institución y del personal a desvincularse.
- El formato evaluación del nivel de satisfacción se convierte en un insumo de gran importancia al finalizar la ejecución del proceso de outplacement pues nos sirve para conocer las fortalezas del proceso, como fuente de retroalimentación y mejoramiento constante del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, Augusto Cesar, “Metodología de la investigación”, Editorial Leticia Gaona Figueroa, México, 2006.
- HERNÁNDEZ, Roberto, et al; “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las Organizaciones”, Mc Graw Hill Editorial, Octava Edición.
- KINNEAR/Taylor, “Investigación de Mercados”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

PÁGINAS WEB

- Etapas del proceso de outplacement- publicación obtenida de: <http://www.enplenitud.com/etapas-del-proceso-de-outplacement.html#ixzz2VGYrLcGa>.
- AreaRH- Outplacement- publicación obtenida de: <http://www.arearh.com/psicologia/outplacement.htm>, 2007.
- CARMONA, María Antonia Outplacement- publicación obtenida de: <http://www.pitagora-advanced.com/es/servicios/consultoria-en-recursos-humanos/outplacement.pdf>, 2010.
- Outplacement- publicación obtenida de: http://bibcyt.ucla.edu.ve/edocs_bciucla/electiva10I33/Outplacement.pdf.

ANEXOS

Anexo 1

A continuación se describe la encuesta que fue utilizada para el levantamiento de la información de la presente tesis.

Formato de la encuesta dirigida al público interno del BEV



ENCUESTA PARA PERSONAL INTERNO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

El objetivo de esta encuesta es para determinar la opinión de los clientes internos del Banco con respecto a la posibilidad de tener en el BEV un proceso de ayuda (en el caso de salida) de reinserción laboral exitosa.

Tiempo de Trabajo	1/8 años	8/16 años	16/32 años	32/40 años	más de 40	Género	Hombre	Mujer	Nivel de Estudio	Primaria	Bachiller	Tercer Nivel	Cuarto Nivel
	Sector donde Vive	Norte	Centro	Sur	Periférico								

Por favor responda las siguientes preguntas ponderando un valor del 1 al 5, siendo 1 el grado mínimo y 5 el grado máximo.

1.- ¿Qué tan útil cree usted que sería un apoyo del BEV respecto a reinserción laboral y generación de nuevos emprendimientos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El Outplacement ayuda al personal de las organizaciones a reubicarse a través de sus competencias luego de una separación de la institución, sabiendo esto responda lo siguiente:

2.- ¿Por qué medios cree que sería importante que usted tenga información sobre el outplacement?

Capacitación sobre el tema	Cartelera	Folletos	Explicación Personalizada	Intranet	Otros
----------------------------	-----------	----------	---------------------------	----------	-------

3.- ¿En qué otro lugar le gustaría trabajar, si se diera el caso de separarse del BEV? ¿Qué le gustaría hacer?

Negocio Propio	Pasar con la familia (Jubilación)	Relación de Dependencia con otra empresa	Empresa Familiar	Viajes
----------------	-----------------------------------	--	------------------	--------

4.- ¿Cree que usted que necesita un asesoramiento para de acuerdo a sus competencias, saber en qué mercado podría laborar?

SI	NO
----	----

5.- ¿Cree usted que en el BEV se ha realizado alguna actividad con respecto al Outplacement?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.- ¿Le gustaría que el BEV cuente con una herramienta que le ayude a encontrar y generar diversas oportunidades luego de una desvinculación?

SI	NO
----	----

7.- ¿Indique en qué grado considera que el Outplacement mejora el clima interno de la empresa en relación a?

Su superior	<input type="text"/>
Sus compañeros	<input type="text"/>
Otros sectores de la empresa	<input type="text"/>
La sociedad	<input type="text"/>

8.- ¿En qué grado considera que las empresas utilizan las políticas de OUTPLACEMENT de acuerdo a las siguientes razones?

Para brindar un soporte emocional a los que van a salir del BEV.	<input type="text"/>
Para mantener una buena relación con las personas desvinculadas.	<input type="text"/>
Para reducir posibles costos que demandan litigios legales ante desvinculaciones	<input type="text"/>

9.- ¿Qué grado de importancia le otorgaría al proceso de OUTPLACEMENT en caso de que su empresa se lo otorgue al momento de ser desvinculado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.- ¿Conoce personas que hayan sido desvinculados habiendo participado en un proceso de OUTPLACEMENT?

SI	NO
----	----

11.- ¿En caso que la pregunta anterior haya sido positiva ¿En qué medida fue efectivo dicho proceso para esa persona, conocido suya?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12.- ¿En qué rango de edad consideraría que es más efectiva la implementación del OUTPLACEMENT?

	18/25
	26/35
	36/45
	46/55
	55
	Todos

13.- ¿En qué posición considera que es más efectiva la implementación del OUTPLACEMENT?

	Auxiliar Bancario
	Asistente Bancario
	Profesional Bancario
	Jefe del Sector
	Gerente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Perfil del Profesional Bancario 4

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Profesional Bancario 4		No. De Años	3 años
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento	Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial o afines.
Unidad o Proceso:	Subgerencia de Talento Humano/ Gestión de Talento Humano			
Grupo Ocupacional:				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Profesional líder competente con visión humanística y pensamiento crítico, con ética, responsabilidad social, críticos propositivos frente a las problemáticas organizacionales en el campo psicológico, administrativo y social con conocimientos adecuados para interpretar, analizar y aplicar las técnicas de talento humano y elevar la productividad en las empresas.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	En puestos similares/Administración de Recursos Humanos por competencias.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Reclutar y ubicar personas en puestos para la organización.		Administración de Recursos Humanos por competencias.		Iniciativa, pensamiento crítico, analítico y comprensión de lectura.
Efectuar análisis, descripción y evaluación de puestos y su desempeño.		LOSEP y su reglamento, código de trabajo.		Gestionar la cultura organizacional y toma de decisiones.
Analizar, comprender, controlar e influir sobre el clima laboral.		Servicio al cliente y Aplicación de Pruebas psicológicas.		Conocimiento del entorno organizacional.
Aplicar técnicas de dinámicas de grupo y desarrollar la ética.		Relaciones laborales y sistema informático de RRHH.		Poseer empatía, habilidades comunicativas y ejercer influencia.
Asesorar, diseñar y dirigir procesos y programas de cambio organizacional que incidan en la efectividad de las organizaciones y que contribuyan al desarrollo y aprendizaje organizacional.		Desvinculación (Outplacement)		Liderazgo, coordinación, orientación al servicio.

Anexo 3

Los siguientes documentos son una descripción de los procesos que se siguen internamente en el BEV para la aprobación formal de documentos, manuales y procesos previo a su difusión.



MEMORANDO BEV-SRH-2013-M-100

PARA: Gerente General |
DE: Subgerente de Talento Humano
ASUNTO: Convocatoria a sesión para aprobación de proceso de Outplacement.
FECHA: Quito, 22 de septiembre de 2013

Por medio del presente me permito solicitar a usted se convoque a sesión de staff, en la cual se tratara el tema de presentación y aprobación del proceso de outplacement desarrollado por las áreas de talento humano y desarrollo organizacional impulsado como parte del proyecto de la reforma del gobierno sobre el plan del buen vivir de los ecuatorianos y reformas de la banca pública.

El proceso de outplacement a ser sometido a conocimiento y aprobación tiene la finalidad de proporcionar una guía y capacitación para el personal que este por desvincularse de la institución, asistiendo al mismo en la búsqueda de nuevos emprendimientos.

Atentamente,

Subgerente Bancario de Recursos Humanos

Adjunto: Ficha con proceso

Anexo 4

FORMATO EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

EVA-001-BEV

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

FECHA:

El presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la aplicación del proceso de outplacement y que beneficios e impacto tuvo sobre usted, considerando los siguientes parámetros. En caso de que otorgue la calificación 1 o 2 por favor indicar el por qué.

Escala	Concepto
4	Totalmente satisfecho: afirmación válida
3	Satisfecho: aseveración verdadera
2	Medianamente Satisfecho: afirmación valida parcialmente
1	No satisfecho: afirmación no valida en este caso

1. El proceso cumplió con los objetivos propuestos.

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------

2. El tiempo en la aplicación del proceso fue utilizado en forma óptima.

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------

3. El proceso cumplió con sus expectativas personales.

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------

4. Se encuentra satisfecho con la aplicación del proceso

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------

5. Cree que la participación en este tipo de proceso disminuyo su miedo a la desvinculación.

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------

6. La capacitación recibida le ayudo a escoger la mejor alternativa en cuanto a que actividad realizara fuera de la Institución.

4 ()	3 ()	2 ()	1 ()
-------	-------	-------	-------
